

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
Carrera 6 No. 12 - 62 - Bogotá, D.C.
Conmutador: 334 40 80/87 • Fax: 341 0515
Línea gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770
Web: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co
2009

Cartillas de Administración Pública



Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia



Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia



Calle 44 No. 53 - 37 CAN, Bogotá, D.C.
Conmutador: 220 2790 • Fax: 222 43 15
Línea gratuita 018000 913755
Oficina de Quejas y Reclamos: 221 37 55
Web: www.esap.edu.co
E-mail: direccion.nacional@esap.edu.co
2009

8

**Diseño, manejo
interpretación y seguimiento
de Indicadores de Gestión**

ISBN : 978-958-652-243-4



Cartillas de Administración Pública

**Diseño, manejo,
interpretación y seguimiento
de indicadores de gestión**

**ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA –ESAP–
CREADA MEDIANTE
LEY 19 DE 1958**

**DIRECTIVAS ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESAP**

Honorio Miguel Henríquez Pinedo
Director Nacional

Luz Amparo González Agudelo
Subdirectora de Proyección Institucional

Mauricio Villalobos Rodríguez
Subdirector Académico

María Magdalena Forero Moreno
Subdirectora de Alto Gobierno

Germán Insusty Mora
Subdirector Administrativo y Financiero

Édgard Sierra Cardozo
Secretario General

Rubén Darío Calderón Jaramillo
Jefe de la Oficina Asesora Jurídica

María Eugenia Rodríguez Tovar
Jefe de la Oficina Asesora de Planeación

Eurípedes González Ordóñez
Jefe Control Interno

Luz Amparo González Agudelo
Lilia Inés Rojas Parra
Margarita María Ricardo Ávila
Equipo Coordinador

Andrés Felipe Álvarez Grajales
Decano Facultad de Pregrado

Zoraida Celis Carrillo
Decana Facultad de Posgrado

Carlos Roberto Cubides Olarte
Decano Facultad de Investigaciones

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Elizabeth Cristina Rodríguez Taylor
Directora

Carla Liliana Henao Carmona
Subdirectora

Alberto Medina Aguilar
Director de Empleo Público

José Fernando Berrío Berrío
Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar Arango Viana
**Directora de Políticas de Control Interno
y Racionalización de Trámites**

Claudia Patricia Hernández León
Directora Jurídica

Celmira Frasser Acevedo
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Dolly Amaya Caballero
Jefe Oficina de Control Interno (e)

Victoria Eugenia Díaz Acosta
Jefe Oficina de Sistemas

**GUÍA, DISEÑO, MANEJO,
INTERPRETACIÓN Y SEGUIMIENTO
DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Departamento Administrativo de la Función Pública

EQUIPO DE TRABAJO

**Myriam Cubillos Benavides
Andrés Méndez Jiménez
Eva Mercedes Rojas Valdés**

Versión 1

Bogotá, D. C., noviembre de 2009

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
Introducción.....	7
1. Indicadores de gestión.....	9
2. Modelo de aplicación de los indicadores.....	11
3. Características de los indicadores.....	13
4. Los beneficios de tener indicadores.....	15
5. Tipos de indicadores.....	17
5.1. Indicadores de eficiencia o del buen uso de los recursos.....	17
5.2. Indicadores de eficacia o de resultados.....	18
5.3. Indicadores de efectividad o de impacto.....	19
5.4. Indicadores relacionados con el manejo de los recursos ambientales.....	19
6. Los indicadores como parte activa del mejoramiento continuo.....	21
7. Construcción de indicadores.....	23
7.1. Estructura básica de un indicador.....	23
7.2. Metodología básica para la construcción de indicadores.....	24
7.3. Fases para el establecimiento de indicadores.....	25
7.3.1. Contar con objetivos y estrategias.....	25
7.3.2. Identificar los factores claves de éxito.....	26
7.3.3. Definir los indicadores para cada factor clave.....	26
7.3.4. Determinar línea base, línea meta (umbral) y rangos de evaluación.....	28

	Págs.
7.3.5. Diseñar la medición.....	29
7.3.6. Determinar y asignar recursos.....	29
7.3.7. Medir y ajustar.....	30
7.3.8. Estandarizar y formalizar.....	30
7.3.9. Mantener en uso, mejorarlo o desecharlo.....	30
8. Hoja metodológica del indicador.....	35
9. Cómo interpretar el valor de un indicador.....	39
10. Principales destinatarios y usuarios de los indicadores.....	41
11. Dificultades en el uso de indicadores.....	43
Bibliografía	45

II. INTRODUCCIÓN

Es importante recordar que el control de la gestión en una entidad permite medir el desempeño de las actividades propias que se deben desarrollar. El hacer uso de los recursos públicos implica controlar y mejorar su ejecución, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Cabe mencionar entonces que para dicho control es necesario contar con información administrable, que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones; este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los INDICADORES DE GESTIÓN.

A lo largo del desarrollo de diferentes literaturas especializadas, es posible encontrar diversas maneras de definir los indicadores, así como diferentes recomendaciones acerca de su aplicación y metodología. Luego de un análisis de dichos estudios y de consultar diferentes bibliografías, se ha logrado concretar a través de la presente guía una serie de conceptos básicos orientadores que permitan a las entidades facilitar su formulación, seguimiento y evaluación.

Es importante, sin embargo, aclarar que la metodología sugerida se constituye en una orientación básica para el desarrollo de los indicadores, dado que para su aplicación cada entidad, dentro de su ámbito y basados en el direccionamiento estratégico y caracterización de procesos, debe establecer las variables, las unidades de medida y los parámetros o metas frente a los cuales será más adecuada la medición de su gestión.

Por lo anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) pone a disposición de las instituciones públicas el presente instrumento, donde se recopilan los conceptos y propuestas metodológicos, que se espera sirvan de guía para un tema tan relevante dentro de la gestión pública.

CONCEPTOS BÁSICOS

Un indicador es una relación entre dos o más datos significativos que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la entidad¹ frente a la toma de decisiones.

Los indicadores son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia; por esto podemos decir que son ante todo la información que agrega valor y no simplemente un dato².

En términos generales, es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de un sistema de gestión y/o control, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación dentro de la organización (referenciación interna) o fuera de ella (referenciación externa colectiva).

Sin embargo, para que un indicador cumpla este objetivo de manera efectiva, debe poseer, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Relevante:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- **Entendible:** No debe dar lugar a ambigüedades o malas interpretaciones que puedan desvirtuar su análisis.

¹ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores, 2003.

² PARDO M., Clara Inés. *Evaluación del desempeño integral del sector transporte*. En *Revista de Investigación* de la Universidad de La Salle. Volumen 7, 2007.

- **Basado en información confiable:** la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- **Transparente/verificable:** su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.
- **Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo:** debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis³.
- **Participativo:** el indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades y socializado entre quienes intervienen en el proceso de ejecución⁴.

Los indicadores como mecanismo de evaluación o estimación cuantitativa o cualitativa en el tiempo permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo una organización sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- **Recursos:** Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- **Cargas de trabajo:** Como estadísticas y metas que se tengan para un período determinado, y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- **Resultados:** Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- **Impacto:** De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados⁵.
- **Productividad:** Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- **Satisfacción del usuario:** Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- **Calidad y oportunidad del producto y/o servicio:** Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

³ Centro Nacional de Producción más Limpia. *Proyecto gestión ambiental en la industria de curtiembre en Colombia*. 2004. p. 6.

⁴ Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión*. 2002. p. 19.

⁵ BARBOSA C., Octavio. *Los indicadores de gestión y su contexto*. ESAP. p. 59.

2. MODELO DE APLICACIÓN DE LOS INDICADORES

Insumo

- Cuantifica los recursos físicos, de tiempo, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones. Expresados en el presupuesto asignado, estructuras y plantas de personal, cantidad de horas o días laborados.
- Son importantes para efectuar un seguimiento sistemático de las acciones que se vienen desarrollando.
- Los insumos por sí mismos no indican la extensión del progreso respecto al cumplimiento de los objetivos.

Producto y/o servicio

- Refleja los bienes y servicios cuantificables producidos y/o provistos por un determinado organismo público.
- Es el resultado de la combinación y uso de los insumos a través de la aplicación de los procesos que se llevan a cabo en las entidades.

Resultado

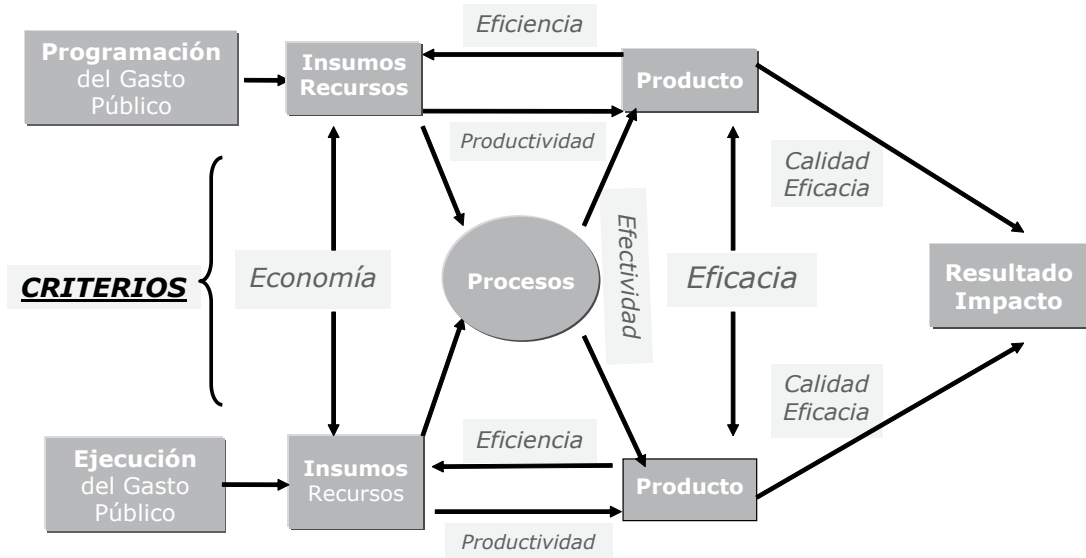
- Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones.
- Los indicadores de resultado reflejan el cumplimiento de los objetivos (generales y específicos) definidos de las entidades.
- Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que las componen o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

Impacto

- Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población.
- Se debe medir de manera rigurosa; requiere de una definición precisa del tiempo de la evaluación (ya que existen intervenciones cuyo impacto sólo es verificable en

el mediano y largo plazo) y de una identificación y aislamiento adecuados de los factores externos que pueden influenciarlo.

Gráfica n.º 1. Criterios para la medición y evaluación de la gestión



Fuente: Cedeir – Presentación: Control de la gestión estratégica a partir de mapas estratégicos. 2007.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes que puede tener esta herramienta dentro de la organización son las siguientes:

- **Oportunidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna y medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Prácticos:** Ser fáciles de generar, recolectar y procesar.
- **Objetivos:** Poderse expresar numérica o cualitativamente.
- **Claros:** Ser comprensibles tanto para quienes los desarrollen como para quienes los estudien o los tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación, que sólo lo entienden quienes lo construyen, debe ser replanteado.
- **Finalidad:** Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción.
- **Válidos:** Cuando miden realmente el atributo que pretenden medir.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, cambiar efectiva y persistentemente a lo largo de cierto periodo.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. No debe haber indicadores redundantes.
- **Jerarquizados:** De acuerdo con el grado de generalidad, los indicadores son globales, cuando se refieren a la organización como un todo y específicos cuando se refieren a una de las dependencias o de los procesos de esta.
- **Participación de los usuarios:** Es importante que los involucrados en el manejo del indicador participen desde su diseño hasta su evaluación. La entidad debe pro-



porcionar los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Representativos:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad⁶.

⁶ Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión*. 2002. p. 20.

4. LOS BENEFICIOS DE TENER INDICADORES

Los indicadores generan múltiples beneficios cuando son implementados adecuadamente en una organización para medir su gestión, como:

- Facilitan el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Permiten detectar sectores de la organización con problemas de gestión.
- Permiten realizar ajustes y readecuar cursos de acción.
- Permiten asignar más eficazmente los recursos públicos.
- Aumentan la transparencia.
- Permiten evaluar los procesos y realizar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos.

Otros de los beneficios derivados de los indicadores de gestión son:

La satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.

Seguimiento del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender a implementar lo aprendido. Una



forma de lograrlo es a través del *benchmarking* para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

5. TIPOS DE INDICADORES

Las entidades pueden estructurar, de acuerdo a sus necesidades de evaluación y seguimiento, diferentes tipos de indicadores que permitan medir de forma clara su gestión. Dentro de los más comunes en la Administración Pública se pueden encontrar los siguientes cuatro (4) tipos:

- De eficiencia o del buen uso de recursos
- De eficacia o de resultados
- De efectividad o de impacto
- De ecología o buen manejo de los recursos ambientales

5.1. Indicadores de eficiencia o del buen uso de los recursos

Los indicadores de eficiencia se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades.

Consiste en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados. Por lo tanto, se entiende por eficiencia el costo (costo mínimo) con el cual la entidad cumple sus objetivos (hacer más con menos recursos).

La eficiencia está dada como una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: Talento humano, presupuesto, equipos tecnológicos, logísticos y metodológicos.

En resumen, la eficiencia está relacionada con las respuestas que demos al interrogante de cómo se hizo. Este tipo de indicadores mide la forma de como se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

Ejemplos

- Costo unitario del insumo
- Tiempo promedio de atención



- Tiempo promedio de respuesta a una necesidad o solicitud
- Productividad total, promedio o per cápita
- Utilización de medios electrónicos
- Nivel de sistematización y automatización de procesos

5.2. Indicadores de eficacia o de resultados

Los indicadores de eficacia se enfocan en el control de los resultados del sistema, evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema.

Es el análisis de la oportunidad con que las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o prestación de servicios logran sus resultados, así como la relación que estos guardan con los objetivos y metas que la Dirección les define para un periodo determinado, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Sus objetivos son determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro-como macroeconómico, con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica y evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En resumen, la eficacia está relacionada con las respuestas que demos al interrogante de qué se hizo. Este tipo de indicadores mide si lo que se generó se ajusta a los objetivos y metas propuestos inicialmente.

Ejemplos

- Cumplimiento de requisitos mínimos por hoja de vida
- Evaluación del desempeño
- Índice de comportamiento ético
- Porcentaje de ausentismo laboral y sus causas
- Nivel de satisfacción laboral
- Nivel de bienestar (Índice de bienestar)
- Nivel de incidencia de la capacitación en el mejoramiento continuo o en la productividad
- Porcentaje de riesgos controlados
- Eventos adversos
- Número de productos reprocesados

5.3. Indicadores de efectividad o de impacto

Los indicadores de efectividad se enfocan en el impacto producido por los productos y/o servicios sobre los clientes y usuarios.

Se relacionan, con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, así como establecer el grado de cobertura del servicio prestado.

En resumen, la efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante para qué se hizo. Este tipo de indicadores mide el impacto final alcanzado frente a los bienes o servicios generados sobre los clientes y usuarios.

Ejemplos

- Nivel de satisfacción del usuario
- Incremento de quejas y reclamos, sus causas y soluciones definitivas
- Costo/beneficio social del producto
- Cobertura total del producto o servicio
- Población total beneficiada
- Incidencia sobre el PIB
- Incidencia del producto en el nivel de calidad de vida de la población beneficiaria

5.4. Indicadores relacionados con el manejo de los recursos ambientales

La protección del medio ambiente establece acciones de control, manejo y conservación que deben ser asumidas por la Nación y las entidades territoriales, mediante la aplicación de indicadores de impacto, a fin de poder disponer de elementos para medir la eficacia de las intervenciones públicas y privadas, frente a los recursos naturales (agua, bosques, fauna, aire, flora) y la gestión ambiental.

- En el caso del agua, se puede recurrir a indicadores de carga contaminante vertida, demanda de agua para uso doméstico, producción limpia, emisión de gases efecto invernadero.
- En cuanto a bosques, puede determinarse: área forestal como porcentaje del suelo; área recuperada en reforestación y tasas de deforestación.
- En cuanto a biodiversidad, los instrumentos de medición pueden aplicarse sobre la definición de ecosistemas protegidos, los ecosistemas estratégicos, la fragmentación de ecosistemas y porcentajes de especies amenazadas.

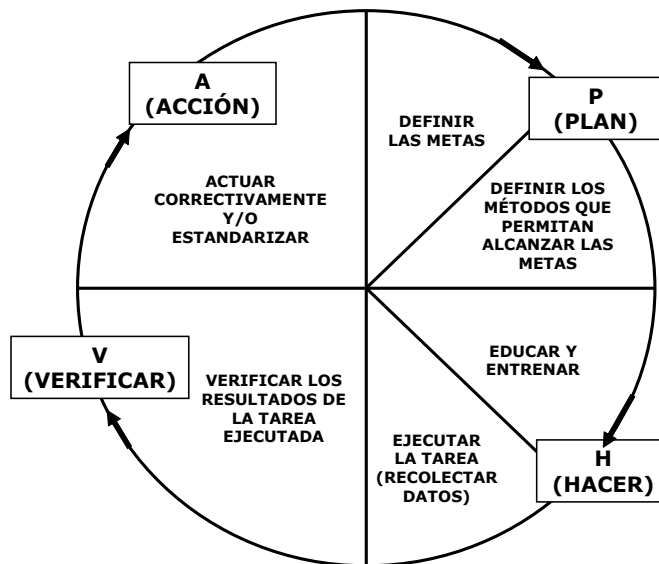
6. LOS INDICADORES COMO PARTE ACTIVA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Tener implementados en las entidades sistemas de control interno y sistema de gestión de la calidad implica trabajar con el enfoque del mejoramiento continuo, lo que permite obtener beneficios como mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los recursos, estandarización y competitividad en un futuro⁷.

Lo anterior muestra que el mejoramiento continuo es un camino hacia la excelencia y esta a su vez es la que permite el crecimiento de las entidades.

El mejoramiento continuo se basa en el ciclo PHVA, que se expone en la siguiente gráfica:

Gráfica n.º 2. Mejoramiento continuo a través del Ciclo PHVA



8

Cabe anotar que en cada una de las fases del ciclo PHVA se debe surtir el proceso de seguimiento a través de los indicadores.

⁷ PÉREZ J., Carlos Mario. Artículo Los indicadores de gestión.

⁸ Ibid.

7. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Las siguientes son actividades propuestas para lograr estructurar un sistema de indicadores dentro de la organización:

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
2. Identificar las actividades a medir (PLANEAR).
3. Establecer un procedimiento de medición (objetivo, asignación de responsabilidades, preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
4. Ejecución del proceso (HACER).
5. Seguimiento al sistema por medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
6. Verificación de eficacia de los indicadores existentes para determinar los que se mantienen, los que se modifican y los que se suprimen (ACTUAR).

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión en una organización debe tener en cuenta los elementos asociados para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementaria con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión por tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores⁹.

7.1. Estructura básica de un indicador

Objetivo. Señalar para qué se establece el indicador y qué mide.

Definición. Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.

Responsabilidad. Indica el proceso dueño del indicador y por lo tanto los responsables de las acciones que se deriven de este.

Recursos. De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.

⁹ Ibid.

Periodicidad. Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.

Nivel de referencia. Pueden ser datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.

Puntos de lectura. Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso¹⁰.

El requisito previo para formular indicadores de evaluación es que la organización tenga claros los objetivos que orientarán en el mediano y largo plazo su misión o razón de ser.

Definidas la misión, los objetivos estratégicos y los productos relevantes de la institución, se requiere establecer metas de gestión que establezcan los logros que se quiere alcanzar en cada uno de los procesos que surgen a partir de los objetivos estratégicos.

Factores para medir a través de los tipos de indicadores

Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Recursos	Calidad	Planeación
Mano de Obra	Cumplimiento	Productividad
Maquinaria	Costo	Potencialidad
Medios Logísticos	Confiability	Participación
Métodos	Comodidad	Adaptación
Medios Financieros	Comunicación	Cobertura

Fuente: Acecolombia, presentación indicadores de gestión, apoyo a la gestión.

¿Qué puede ser controlado con los indicadores?

- Procesos
- Productos
- Resultados Intermedios
- Resultados finales y su impacto

7.2. Metodología básica para la construcción de indicadores

Para la elaboración de indicadores es necesario hacer una reflexión profunda de la organización dando respuesta a las siguientes preguntas:

¹⁰ Ibid.

¿Qué se hace? Con esta pregunta se pretende que la entidad describa sus actividades principales que permiten cumplir con la razón de ser por la cual fue creada.

¿Qué se desea medir? Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede analizarse bajo el tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo.¹¹

¿Quién utilizará la información? Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definir sustancialmente en función de quién los va a utilizar.

¿Cada cuánto se debe medir? En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia en cuanto a su presentación¹².

¿Con qué se compara? Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización como externos a esta y que servirán para efectuar comparaciones¹³.

A su vez, cabe resaltar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: *perspectiva de los clientes y usuarios, perspectiva de los resultados económicos, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los funcionarios*.

7.3. Fases para el establecimiento de indicadores¹⁴

7.3.1. Contar con objetivos y estrategias: Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la meta y las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos.

Una condición fundamental para el proceso de formulación y construcción de mecanismos de control en un sistema es poder contar con lineamientos traducidos en el conjunto de las actividades claves que se emplearán para lograr los objetivos propuestos.

¹¹ GUINART I., Joseph María. *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá: 2003.

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 2003. 3R Editores p. 47 a la 57.



Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Unidades y escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Estatus:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Meta:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Vigencia:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar la meta.
- **Fecha de iniciación:** Cuándo se inicia la vigencia para el cumplimiento de la meta.
- **Fecha de terminación:** Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Proceso o persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

7.3.2. Identificar los factores claves de éxito: Se entiende por factor clave de éxito aquel aspecto o variable que es necesario mantener bajo control; se definen como aquellas características mínimas que debe tener el producto o su proceso de generación, que de no reunirse pueden hacer que no se cumpla con su propósito. Los factores claves de éxito son factores internos o externos que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.

7.3.3. Definir los indicadores para cada factor clave: Es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer monitoreos de acuerdo con las acciones, proyectos, medidas implantadas o simplemente para determinar la evolución.

Para realizar la definición de cada indicador debemos partir de la identificación del tipo de control que se desea realizar sobre el factor clave de éxito; de esta manera se establece la naturaleza del indicador a construir. Una vez definida la naturaleza del indicador, se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador; es decir, cuando el factor clave de éxito se refiere a una condición de entrada, las variables estarán determinadas por los atributos de los elementos de entrada que son necesarios controlar, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador

$$\text{Condición} = \frac{\text{Atributo a medir}}{\text{Valor esperado}}$$

Cuando el factor clave de éxito se refiere a manejo de los recursos en la ejecución de un proceso, el control más apropiado es el de eficiencia, como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador de Eficiencia
Proceso X:

$$\frac{\text{Cantidad de recurso no utilizado}}{\text{Cantidad de recurso programada por utilizar}}$$

Cuando el factor clave de éxito se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas de un proceso, el control más apropiado es el de eficacia, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador de Eficacia
Proceso X:

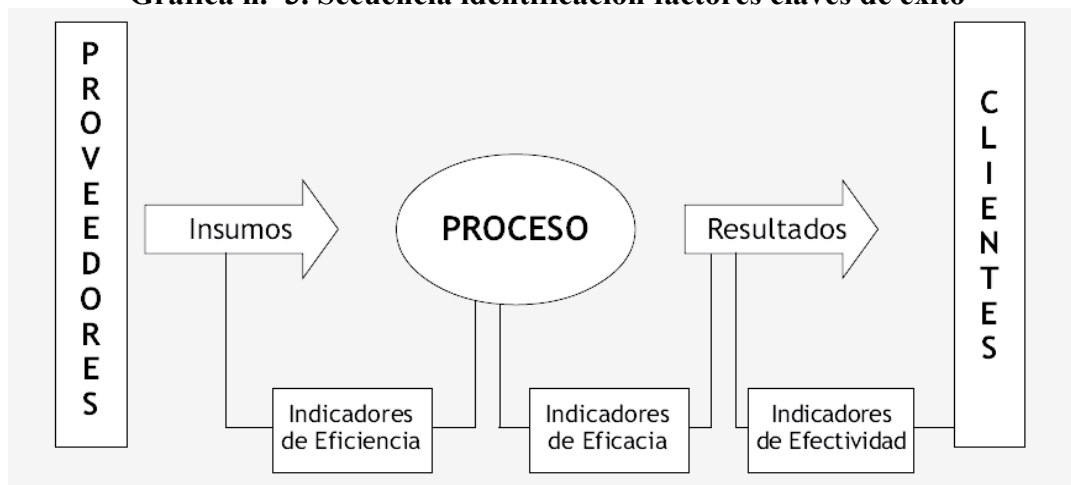
$$\frac{\text{Valor de un atributo resultado del proceso}}{\text{Valor esperado del atributo}}$$

Cuando el factor clave de éxito se refiere al impacto del producto y/o servicio sobre el cliente, el control más apropiado es el de efectividad, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador de Efectividad
Proceso X:

$$\frac{\text{n.º de entidades satisfechas con el servicio}}{\text{n.º de entidades que recibieron el servicio}}$$

Gráfica n.º 3. Secuencia identificación factores claves de éxito



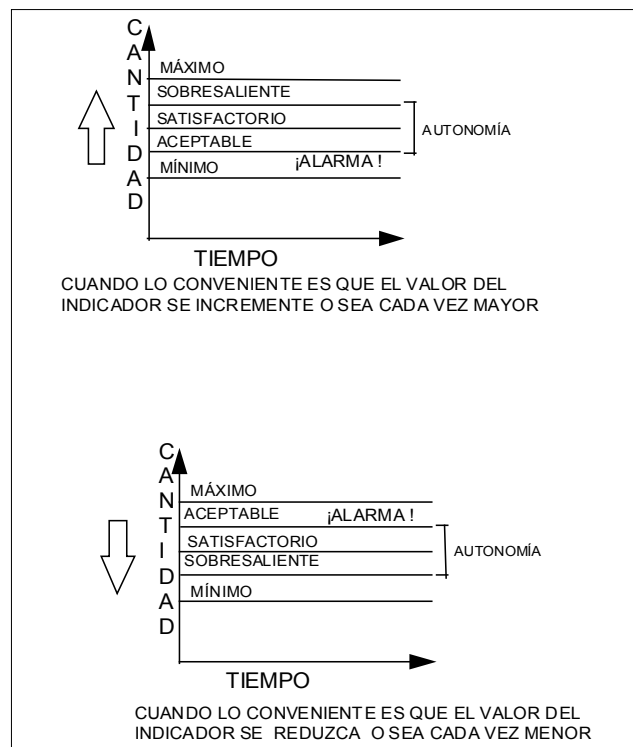
Fuente: DAFP – Guía de diseño para implementar el SGC en la gestión pública 2007

7.3.4. Determinar línea base, línea meta (umbral) y rangos de evaluación

- **Línea base:** Corresponde al valor inicial o actual del indicador.
- **Línea meta:** Objetivo propuesto para el indicador; se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Por lo general –y esto constituye un error– se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre, bien sea por exceso o por defecto, por lo cual es necesario establecer un espacio en el que puede fluctuar el indicador, establecer a qué distancia máxima (+ o -) alrededor de la meta la situación deja de ser favorable para la entidad o para la situación analizada¹⁵.
- **Rangos de evaluación:** Términos en los cuales debe ser evaluado el resultado obtenido en la medición del indicador al finalizar el periodo establecido.

Este término se utiliza para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar; la propuesta consiste en establecer, para cada indicador, un rango de comportamiento que nos permita hacerle el seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica, así¹⁶:

Gráfica n.º 4. Rangos de evaluación



Fuente: BELTRÁN J. Jesús Mauricio. Indicadores de gestión: *Herramientas para lograr la competitividad*. 2003, Editorial 3R Editores.

¹⁵ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. *Herramientas para lograr la competitividad*. 2003. 3R Editores.

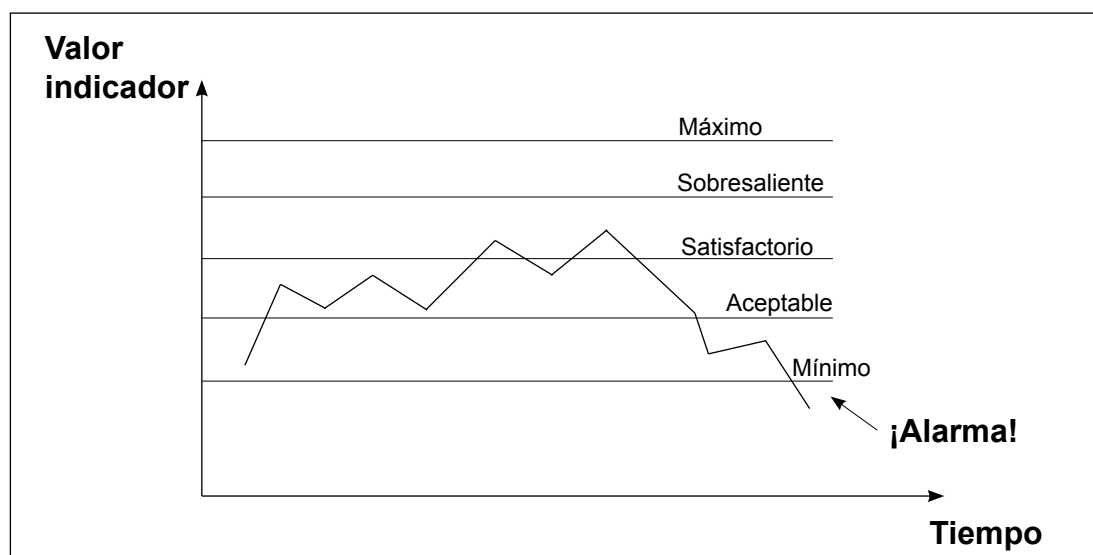
¹⁶ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. *Herramientas para lograr la competitividad*. 2003. 3R Editores.

Por lo general –y constituye un error– se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre, bien sea por exceso o por defecto. Surge entonces la inquietud de qué tan cerca, por arriba o por abajo, se estuvo de lograr la meta, y, lo que es más importante aún, a qué distancia máxima alrededor de la meta la situación deja de ser favorable para la organización.

7.3.5. Diseñar la medición: Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, tipo y presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información, forma de cálculo del indicador¹⁷.

Para facilitar la comprensión de los valores medidos para un indicador se recomienda la utilización de presentaciones como la que se observa:

Gráfica n.º 5. Criterios de medición



Fuente: BELTRÁN J. Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. 2003, Editorial 3R Editores.

7.3.6. Determinar y asignar recursos: Se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones; lo ideal es que la medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Así mismo, que los recursos que se empleen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso¹⁸.

¹⁷ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 2003. 3R Editores.

¹⁸ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 2003. 3R Editores.

7.3.7. Medir y ajustar: La experiencia ha mostrado que la precisión y operatividad adecuada de un sistema de indicadores no se logra a la primera vez. Es necesario tener en cuenta que la primera vez que se efectúe la medición surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes aspectos: Pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de la información, destinatario de la información, etc.¹⁹.

7.3.8. Estandarizar y formalizar: Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación de los indicadores.

7.3.9. Mantener en uso, mejorarlo o desecharlo: Evaluar permanentemente los indicadores para verificar su pertinencia. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema y su entorno. Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los procesos, entidades y usuarios; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Ejemplo: Estructurado de acuerdo a la metodología planteada

Gestión de un programa de capacitación de personal dentro de una determinada entidad

FASE 1

Contar con objetivos y planes

Propósito: Incrementar los niveles de desempeño del recurso humano, permitiendo disminuir el porcentaje de quejas por atención telefónica.

Objetivo: Llevar a cabo un programa de capacitación al personal, orientado al tema de atención telefónica de usuarios, dentro del periodo comprendido entre agosto de 2009 y agosto de 2010.

FASE 2

Identificar los factores claves o críticos de éxito

De acuerdo al esquema propuesto de identificación para los factores críticos de éxito, se encontraron los siguientes procesos primarios:

¹⁹ Ibid.

Actividades primarias

ACTIVIDAD	FACTORES CLAVES
1. Elaboración del plan de capacitación.	Cubrimiento de los temas prioritarios para la entidad.
2. Programación de las actividades por realizar y recursos requeridos.	Control de tiempos y recursos utilizados.
3. Evaluación y aseguramiento en el cumplimiento de las especificaciones, mediante pruebas.	Garantizar que la capacitación se lleve a cabo efectivamente.
4. Entrega final de resultados y certificaciones.	Control del personal en cuanto a participación dentro del proceso.

En suma, los factores claves de éxito para el sistema propuesto son:

- a. Cubrimiento de los temas prioritarios para la Entidad.
- b. Control de tiempos y recursos utilizados.
- c. Garantizar que la capacitación se lleve a cabo efectivamente.
- d. Control del personal en cuanto a participación dentro del proceso.

FASE 3

Definir indicadores para cada factor clave de éxito

FASE 4

Determinar, para cada indicador, línea base, línea meta o umbral y rangos de evaluación

RANGOS EVALUACIÓN	RANGOS EVALUACIÓN	LÍNEA BASE	META	RANGOS EVALUACIÓN				
				MÍNIMO	ACEPT.	SATISF.	SOBRES.	MÁXIMO
Eficacia NIVEL APROBACIÓN PRUEBAS	$\frac{\text{Total personas Aprob. Pruebas}}{\text{Total personas Capacitadas}}$	0.0	1.0	0.95	0.96	1.0	1.0	1.0
NIVEL RECLAMOS POR ATENCIÓN TELEFÓNICA	$\frac{\text{Total Reclamos por Atención Tel.}}{\text{Total Reclamos Recibidos}}$	0.7	0.1	0.0	0.25	0.2	0.1	0.3
CALIDAD DE LA CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Puntaje Real Obtenido}}{\text{Puntaje Esperado}}$	0.0	1.0	0.85	0.90	0.95	1.0	1.0
TOTAL PERSONAL CAPACITADO	Total personas Capacitadas	0.0	1500	1425	1440	1500	1500	1500
COSTO TOTAL CAPACITACIÓN	\$(millones de pesos)	0.0	120	90	123.6	120	108	126
Efectividad VARIACIÓN NIVEL DE RECLAMOS DESPUÉS CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Nivel Reclamos Atención Tel. n.º Reclamos atención tel. despues capac.}}{\text{Nivel Reclamos Atención Tel. ini.}}$	0.7	1.0	0.0	0.25	0.2	0.1	0.3
Eficiencia COBERTURA DE LA CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Total personas Capacitadas}}{\text{Total personas Programadas}}$	0.0	1.0	0.95	0.96	1.0	1.0	1.0
COSTO PROMEDIO PERSONA DE CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Costo Promedio Persona Real}}{\text{Costo Promedio Persona Presupuesto}}$	0.0	1.0	0.75	1.3	1.0	0.9	1.05
TIEMPO PROMEDIO DE PERSONA DE CAPACITACIÓN	$\frac{\text{Tiempo Promedio Persona Real}}{\text{Tiempo Promedio Persona Presupuesto}}$	0.0	1.0	0.80	0.85	0.9	1.0	1.0

Indicador de eficacia

- Nivel de aprobación de pruebas:
 - Valor máximo: 100% de la meta
 - Valor sobresaliente 100% de la meta
 - Valor satisfactorio: 100% de la meta
 - Valor aceptable: 96% de la meta
 - Valor mínimo: 95% de la meta

Indicador de eficiencia

- Cobertura de la capacitación:
 - Valor máximo: 100% de la meta
 - Valor sobresaliente 100% de la meta
 - Valor satisfactorio: 100% de la meta
 - Valor aceptable: 96% de la meta
 - Valor mínimo: 95% de la meta

Indicador de efectividad

Para este caso, el nivel de reclamos por atención telefónica, su línea base es 0.7 y el umbral o línea meta es 0.1, lo que significa que se espera reducir en 0.6 el nivel de dichos reclamos. En este caso lo que se busca es disminuir el valor del indicador, por lo cual los valores sobresaliente y aceptable cambian de lugar y el rango quedaría así:

- Nivel de reclamos por atención telefónica:
 - Valor máximo: 0.3
 - Valor aceptable 0.25
 - Valor satisfactorio: 0.2
 - Valor sobresaliente: 0.1
 - Valor mínimo: 0.0

FASE 5

Diseñar la medición

FASE 6

Determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información

Fuentes de información

Para las fuentes que proveerán la información se sugiere tomar los factores que componen cada indicador y se determina la mejor fuente.

Para este caso, en cuanto a los indicadores asociados a la eficacia, para el primero de ellos, nivel de aprobación de pruebas, compuesto de los factores total de personas que aprobaron las pruebas y total de personas capacitadas, será necesario entonces establecer un registro de las personas que asisten a los seminarios y sacar de allí la respectiva sumatoria de personas por seminario. Para el primer factor será necesario un listado de calificaciones obtenidas por las personas que son evaluadas y revisar aquellas que obtuvieron una calificación de 4.0 o superior. En una sola planilla se podría consolidar toda la información.

Frecuencia en la recolección de la información

Es importante considerar el tiempo total para el desarrollo del programa, sus fases y las fechas de realización de cada evento o seminario.

Teniendo en cuenta que los indicadores deben mostrar la situación antes, durante y después, existen 3 momentos de recolección de la información:

Primer momento (antes): Diseño inicial de los indicadores, valor meta y rangos correspondientes.

Segundo momento (durante): Se propone que cada vez que se realice un evento o capacitación se acopie la información y se analicen los indicadores aplicando la información que corresponde al evento en particular; esto permitirá que una vez realizado el primero se puedan tomar medidas que mejoren la calidad y el impacto en la organización de los eventos siguientes.

Tercer momento (después): Después de consolidar toda la información de cada uno de los eventos, se podrán analizar los indicadores propuestos.

Pasado un tiempo prudencial culminada la capacitación, se analizará el indicador de impacto, que corresponde a la variación del nivel de reclamos por atención telefónica, es decir, cuando las personas integren a sus labores cotidianas los conceptos y metodologías adquiridos en los seminarios se podrá establecer la efectividad del programa de capacitación.

FASE 7

Probar y ajustar el sistema

La primera prueba se debe realizar mediante una simulación en la cual se sitúan y consultan las fuentes establecidas, se calculan los valores y se analiza la información,



a fin de verificar que se provee lo necesario para tomar las decisiones que garanticen el éxito del programa de capacitación.

La segunda prueba se realizaría al final del primer evento, seguida de los ajustes correspondientes; se espera que de ahí en adelante los ajustes, si se requieren, sean mínimos.

8. HOJA METODOLÓGICA DEL INDICADOR

La hoja metodológica es un instrumento que permite identificar los factores importantes al documentar un indicador, tales como entidad, proceso, objetivo, fórmula, variables, unidad de medida, rango de gestión, metas, entre otros aspectos.

Hoja metodológica del indicador “propuesta”

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR														
Proceso														
Producto/servicio														
Responsables	Proceso	Medición												
Nombre del Indicador														
Objetivo del indicador														
Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación de la variable	Fuente de Información										
Mide:	Eficiencia <input type="checkbox"/>	Eficacia <input type="checkbox"/>	Efectividad <input type="checkbox"/>											
Periodicidad:	Mensual <input type="checkbox"/>	Bimestral <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>									
Rango de Gestión														
Tendencia	Ascendente	Maximo	Sobresaliente	Satisfactorio	Aceptable	Mínimo								
	Descendente	Maximo	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Mínimo								
META	Línea base	Fuente información línea base												
II. INFORMACIÓN OPERACIONAL														
Registro de resultados														
Variables	Periodo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
0														
0														
Resultado (%)		#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	#1DIV/0!	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Interpretación de resultados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <th colspan="2">Propuesta de mejoramiento</th> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>					Interpretación de resultados				Propuesta de mejoramiento			
Interpretación de resultados														
Propuesta de mejoramiento														

Fuente: DAFP. 2008.

INSTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA HOJA METODOLÓGICA DE INDICADORES SUGERIDA

Identificación del indicador

- a) **Proceso:** Identifica el nombre del proceso al cual pertenece el indicador.
- b) **Producto/servicio:** Identifica el nombre del producto o servicio.
- c) **Responsables proceso:** Identifica el responsable del proceso.
- d) **Medición:** Identifica la persona responsable de registrar los resultados del indicador, realizar la interpretación de los resultados y realizar propuestas de mejoramiento.
- e) **Nombre del indicador:** Nombre que identifica al indicador.
- f) **Objetivo del indicador:** Señala para qué se establece el indicador y qué mide.
- g) **Fórmula del indicador:** Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.
- h) **Unidad de medida:** Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: Porcentaje, número de asesorías.
- i) **Nombre de la variable:** Nombre de las variables por utilizar; puede ser una sola o dos, dependiendo del indicador.
- j) **Explicación de la variable:** Opcional si la variable requiere explicación o definición.
- k) **Fuente de información:** Señala la(s) fuente(s) de la(s) cual(es) se obtiene la información para el cálculo del indicador. Por ejemplo: Sistemas de información, resultados encuestas del cliente externo, interno, verificación del servicio y control de visitantes.
- l) **Mide:** Marcar con una x el tipo de indicador (eficiencia, eficacia, efectividad).
- m) **Periodicidad:** El periodo en que se está midiendo el indicador. Especifique el período en el cual va a medir.
- n) **Rango de gestión:** Espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. Establecer para este indicador un rango de comportamiento que nos permita hacerle el seguimiento (ver ejemplo).
- o) **Tendencia:** Señala el patrón de comportamiento del indicador (ver explicación más amplia dentro de las fases para la construcción de indicadores).
- p) **Meta:** Es el valor que se espera alcance el indicador.
- q) **Línea base:** Es el valor obtenido en el período inmediatamente anterior. En el caso de que no exista, se escribirá no se aplica.
- r) **Fuente de información:** Indique la fuente de origen de la línea base (histórico registrado).

Información operacional

- s) **Registro de resultados:** Evidencia los datos de las variables y el resultado del indicador de acuerdo con la periodicidad.
- t) **Variables:** Ponga las variables definidas en la sección fórmula del indicador.

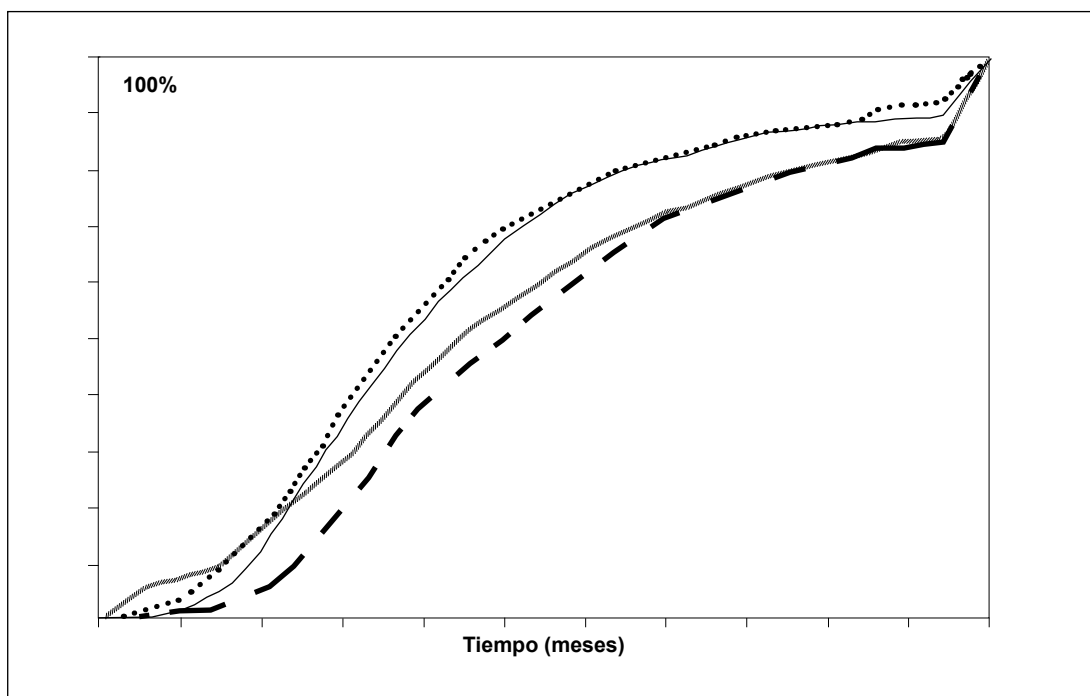


9. CÓMO INTERPRETAR EL VALOR DE UN INDICADOR

Una vez se lleve a cabo la evaluación del indicador, es fundamental relacionar dicho resultado con la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo según sea el caso. El análisis de la tendencia se puede clasificar en tres categorías, de la siguiente manera:²⁰

- **Tendencia a la maximización:** Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir, va aumentando a medida que pasa el tiempo. Algunos indicadores con esta tendencia son los relacionados con productividad, bienestar y calidad.

Gráfica n.º 6. Tendencia máxima

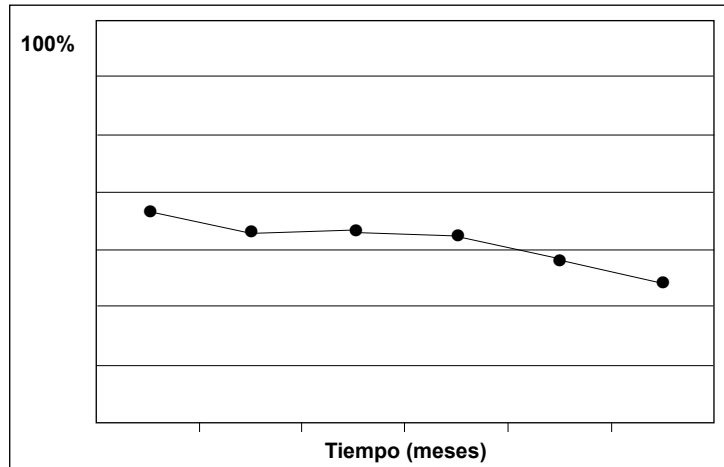


Fuente: DAFP.

²⁰ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 2003. 3R Editores. pp. 47 a la 57.

- **Tendencia a la minimización:** Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo. Los indicadores de este tipo de tendencia son los relacionados con reclamos, riesgos ocupacionales, accidentes de trabajo, pérdidas y desperdicios.

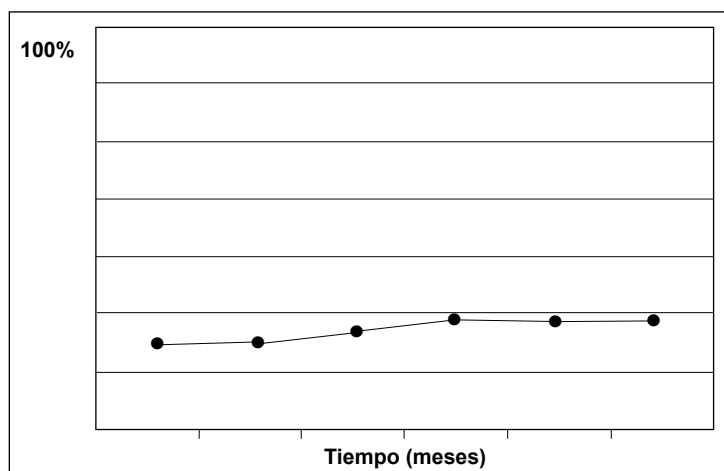
Gráfica n.º 7. Tendencia mínima



Fuente: DAFP.

- **Tendencia a la estabilización:** Cuando el comportamiento histórico del valor de indicador es constante. Los indicadores relacionados con esta tendencia son los de inventarios.

Gráfica n.º 8. Tendencia a la estabilización



Fuente: DAFP.

10. PRINCIPALES DESTINATARIOS Y USUARIOS DE LOS INDICADORES

El usuario de la información del desempeño, de las actuaciones públicas, es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información.

Al respecto, dentro de las Administraciones Públicas, podemos considerar los siguientes grupos de usuarios:

- Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- Órganos políticos externos a la Administración.
- Ciudadanos y medios de comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que les corresponden.
- Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.
- Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.
- Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comprar la evolución económica de los distintos países²¹.

Los indicadores de gestión, como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto a nivel directivo como al nivel más operativo de la organización.

Los indicadores de gestión forman parte de un sistema global de información en la organización, que permite materializar las tres actividades básicas de planificación y control: la planificación estratégica, el control de gestión y el control de la evaluación.

²¹ GUINART I., Joseph María. *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá, 2003.

11. DIFICULTADES EN EL USO DE INDICADORES

Las dificultades para definir y seleccionar indicadores adecuados resultan de dos causas básicas:

- Porque existe la tendencia a utilizar series de indicadores preelaborados sin un análisis previo de su utilidad.
- Por el uso indiscriminado de indicadores contruidos fuera del contexto de lo que se quiere evaluar.

Por lo tanto, si bien los indicadores son una herramienta indispensable en el proceso de evaluación, es preciso insistir, sobre todo en el caso de los indicadores de tipo cuantitativo, en que tanto en su estructura como en su operación inciden factores que pueden desdibujar los resultados o bien dar lugar a sesgos en la interpretación. Por lo tanto debe evitarse sobrevalorar su expresión numérica, ya que no son un fin en sí mismos, y esta actitud puede derivar en que los indicadores se conviertan en obstáculos para el cambio.

En todo caso, cuando la evaluación se apoye en indicadores, debe partirse del hecho de que una institución es un todo, compuesto de entorno (medio ambiente socioeconómico) e interno (estilos de dirección, sistemas de operación, disponibilidad de recursos, cultura organizacional), del cual el sistema de indicadores es sólo un componente. Por tal razón, las acciones preventivas o correctivas a que haya lugar no pueden tomarse exclusivamente basados en indicadores, deben complementarse con un estudio de las condiciones generales que llevaron a un determinado resultado, con el fin de analizar la incidencia de fenómenos exógenos.

- ARMIJO, Marianela. *Taller: Indicadores de desempeño*. Oficina Nacional de Presupuesto. República Dominicana, agosto 2003.
- BAHAMÓN L., José Hernando. *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Universidad ICESI.
- BARBOSA C., Octavio. *Los indicadores de gestión y su contexto*. Bogotá: 2000. ESAP.
- BELTRÁN J., Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. 1999.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. *Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión*. 2002.
- _____. *Guía de diseño para implementar el sistema de gestión de calidad en la gestión pública*. 2007.
- _____. *Armonización Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000 2005 – Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004. Entidades Públicas*, 2007.
- _____. *Manual de implementación MECI 2ª Versión*, 2009.
- GUINART I., Joseph María. *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá, 2003.
- *Memorias VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá: 28-31 oct. 2003.
- PACHECO, Juan Carlos. *Indicadores integrales de gestión*. 2002
- PARDO, M. Clara Inés. *Evaluación del desempeño integral del sector transporte*. *Revista de Investigación de la Universidad de la Salle Volumen 7*. 2007.
- PÉREZ J. Carlos Mario. *Curso índices de gestión*.
- PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PIDI), 2005-2014 *Universidad Libre de Cali*.

- RINCÓN B., Rafael David. *Los indicadores de Gestión Organizacional*.
- *Artículo: Una guía para su definición.*

