



Guía metodológica para la formulación, medición, seguimiento y evaluación de indicadores de gestión

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. GOBIERNO SEGURIDAD Y CONVIVENCIA Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal</p>	INSTITUTO DISTRITAL DE LA PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COMUNAL
--	---

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

CÓDIGO:	IDPAC-PE-GU-04	VERSIÓN	01
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Tatiana Santos Yate	Willington Granados Herrera	Verónica Basto Méndez	
Contratista Oficina Asesora de Planeación	Contratista Oficina Asesora de Planeación	Jefe Oficina Asesora de Planeación	

REGISTRO DE MODIFICACIONES		
VERSIÓN	FECHA	ÍTEM MODIFICADO – DESCRIPCIÓN
1		Creación de la guía como herramienta metodológica para la administración de los indicadores de gestión.

TABLA DE CONTENIDO

1.	OBJETIVOS	5
1.1.	OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.	OBJETIVO ESPECÍFICOS	5
2.	ALCANCE	5
3.	MARCO NORMATIVO	6
4.	DEFINICIONES	7
5.	ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE INDICADORES	8
6.	POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE INDICADORES	9
6.1.	POLÍTICAS OPERATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INDICADORES	10
7.	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	10
8.	ETAPAS PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES	12
8.1	FORMULACIÓN.....	13
8.1.1	Identificar aspectos claves a medir (Qué Medir).....	13
8.1.2	Definir el indicador (Cómo Medir)	13
8.1.3	Validar el indicador	17
8.2	MEDICIÓN.....	17
8.2.1	Calcular el cumplimiento.....	18
8.3	SEGUIMIENTO	19
8.4	EVALUACIÓN.....	19

TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Roles y responsabilidades frente a la administración de indicadores.....	9
Figura 2. Etapas para la gestión de indicadores.....	12
Figura 3. Propósito del indicador	13
Figura 4. Tipo del indicador	16
Figura 5. Validación del indicador.....	17

INTRODUCCIÓN

La gestión basada en procesos como enfoque básico para el desarrollo de las organizaciones, es determinado y promovido desde herramientas como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000, La Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales NTD-SIG 001-2011, las cuales promueven la implementación y administración de diversas herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones gestionar una mejora continua en las actividades propias de cada Entidad.

En este sentido, la generación de información cuantitativa y cualitativa basada en la medición de los aspectos fundamentales que debe administrar cada proceso de acuerdo al alcance y actividades especificadas, se convierte en un instrumento que todas las entidades deben considerar como prioritaria dentro de su enfoque de mejoramiento continuo.

Por lo anterior, dentro de los mecanismos que permiten abordar esta labor de una manera coherente y sencilla, permitiendo analizar los resultados obtenidos de manera ágil, facilitando la toma de decisiones conforme al cumplimiento de las metas establecidas en cada proceso y de este modo brindar alertas sobre el avance de los objetivos trazados, encontramos los denominados **INDICADORES**.

De este modo, la generación de este tipo de instrumentos permite a las organizaciones evaluar el desempeño individual y general, controlar el avance de la estrategia planteada, presupuestar los recursos necesarios, motivar al equipo de trabajo y mejorar continuamente basados en la información recolectada.

Es por esto, que la elaboración de los indicadores debe realizarse de manera lógica y sistemática, permitiendo con ello formular, medir y evaluar los resultados obtenidos periódicamente para tomar las decisiones que todo líder debe generar para aumentar la eficiencia administrativa.

Por esa razón, la presente guía tiene como objetivo establecer los elementos para efectuar una adecuada generación de Indicadores en el IDPAC, y de esta manera posibilitar la mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Dotar al Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal IDPAC, de una herramienta para el desarrollo del ejercicio de control de la gestión y de resultados, estableciendo los conceptos básicos y metodológicos para una adecuada elaboración de indicadores a partir de su formulación, seguimiento y evaluación.

1.2. Objetivo específicos

- Concientizar en todos los niveles del Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC, sobre la necesidad e importancia de generar información cuantitativa y cualitativa basada en los indicadores de gestión.
- Establecer una adecuada metodología para la elaboración de indicadores, de acuerdo con el marco normativo vigente.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores en la formulación, seguimiento y evaluación de los indicadores.
- Establecer, mediante una adecuada formulación de indicadores, una base confiable para la toma de decisiones y la planificación institucional.

2. ALCANCE

Esta guía, proporciona la metodología establecida por la Entidad para la elaboración de indicadores estratégicos, indicadores de proceso, indicadores de desempeño individual, entre otros; orienta sobre las actividades a desarrollar desde la formulación, hasta la evaluación, incluyendo los mecanismos de medición y seguimiento.



¿Es necesario medirlo todo?

La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidas o evaluados, dependerá del análisis de las variables clave, adecuadas y suficientes para que suministren información relevante sobre el objeto de la evaluación*.

*Guía para la construcción de indicadores de gestión. DAFP.

3. MARCO NORMATIVO

A continuación, se presenta el marco normativo a tener en cuenta para la administración de los indicadores de gestión:

- **Del Orden Nacional:**

Constitución Política de Colombia.	Artículos 209 y 269.
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
Ley 489 de 1998	Estatuto Básico de Organización y funcionamiento de la administración pública.
Decreto 2145 de 1999	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000.
Ley 872 de 2003	Establece el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
Decreto 4110 de 2004	Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.
Decreto 1599 de 2005	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005.
Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública - NTCGP1000: 2009	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública especifica los requisitos aplicables a entidades públicas.
Decreto 4485 de 2009	Por la cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública a través de la versión NTCGP 1000:2009.
Decreto 943 de 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

- **Del Orden Distrital:**

Decreto 651 de 2011	Por medio del cual se crean el Sistema Integrado de Gestión Distrital -SIGD-y la Comisión Intersectorial del –SIGD.
Decreto 652 de 2011	Por medio del cual se adopta la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales.
NTD-SIG 001:2011	Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para Las Entidades y Organismos Distritales.

4. DEFINICIONES

Para la elaboración de Indicadores de Gestión en el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC, se tendrán en cuenta los siguientes términos y definiciones:

Análisis del indicador	Información cualitativa, asociada al juicio que se realiza una vez culminada la medición o seguimiento de los datos cuantitativos (cuán bien o mal se alcanzó el resultado en términos de economía, eficiencia, calidad y eficacia).
Cumplimiento	Grado en el que se alcanzan las metas propuestas.
Eficacia	Nivel de consecución de metas. Hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.
Efectividad	Medición del impacto obtenido con el cumplimiento de los objetivos propuestos; se relaciona con la satisfacción que se espera obtener frente a un producto y/o servicio entregado.
Eficiencia	Relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos con el mismo.
Evaluación	Etapa de administración adecuada de los indicadores, que hace referencia a una valoración ordenada sobre los resultados obtenidos en la gestión, a partir de la medición de los indicadores de gestión. Sirve para generar información que ayude a los evaluadores a tomar decisiones.
Ficha técnica de indicadores	Herramienta de la Entidad que contempla las orientaciones para realizar la formulación de los indicadores de gestión.
Fuente de información	Personas, instituciones, grupos y/o documentos que contienen información a partir de la cual es posible extraer datos útiles para realizar el seguimiento y evaluación a los indicadores.
Formulación	Etapa de administración adecuada de los indicadores, dónde se espera definir qué se va a medir y formular el indicador correspondiente.
Indicador	Herramienta de gestión que permite conocer el resultado obtenido conforme a una meta planteada.
Indicador de gestión	Medición de los procesos, acciones y operaciones adelantados de acuerdo al alcance y actividades correspondientes.
Línea base	Datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear el avance o rezago frente a los objetivos planteados.

Medición	Etapa de administración adecuada de los indicadores, dónde se registra periódicamente, los resultados obtenidos (Cuantitativos y cualitativos) frente a la gestión que se pretende medir con los indicadores.
Meta	Valor esperado (objetivo) que espera alcanzar un indicador en un período específico.
Objetivo	Afirmación clara que expresa una intención a través de una acción específica.
Periodicidad del Indicador	Corresponde al período de tiempo esperado entre una medición y otra.
Seguimiento	Etapa de administración adecuada de los indicadores, donde la Oficina Asesora de Planeación, verifica el cumplimiento de las políticas operativas para la administración de indicadores.
Unidad de medida	Parte indivisible que sirve de referente para cuantificar la cantidad o tamaño de una variable.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE INDICADORES

El éxito en la implementación de los indicadores de gestión, radica en definir claramente qué es necesario medir, con qué periodicidad y para qué sirve la información generada con la medición. Para obtener los beneficios institucionales que trae consigo la implementación de indicadores como mecanismos para controlar las diversas actividades desarrolladas por los procesos, depende de la decidida participación de los directivos, servidores públicos y contratistas; por esto, es preciso identificar los actores que intervienen:

- **Alta Dirección:** aprueban las directrices para la administración de indicadores en la Entidad.
- **Proceso de Mejora Continua:** genera la metodología para la administración de indicadores de la Entidad, lidera, capacita y asesora en su aplicación. De igual manera, la Jefe de la Oficina Asesora de Planeación quien ejerce la representación de la Dirección ante el Sistema Integrado de Gestión, aprobará la generación de los nuevos indicadores, de acuerdo a la solicitud realizada por los líderes de proceso.
- **Líderes de los procesos y equipo operativo:** formulan, aprueban, miden y evalúan los indicadores asociados a su proceso de acuerdo con la metodología presentada en el documento. No se debe olvidar que son las personas que trabajan allí los que mejor conocen los puntos críticos que se deben medir para controlar el desarrollo de sus objetivos.
- **Servidores públicos y contratistas:** Aportar en la identificación indicadores que puedan mejorar la gestión de los procesos y/o de la entidad mediante las mediciones concurrentes.

- La Oficina de Control Interno: Hacer evaluación y seguimiento a la política, los procedimientos y los controles propios de la administración indicadores. Es importante resaltar que en cumplimiento del principio de la independencia los funcionarios de la Oficina de Control Interno no participan en los procesos, mediante autorizaciones o refrendaciones.



Figura 1. Roles y responsabilidades frente a la administración de indicadores

6. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE INDICADORES

Las políticas de administración, son las orientaciones o directrices, documentadas y formalizadas que deben tenerse en cuenta para la administración de indicadores en la Entidad y que tienen como propósito garantizar la disponibilidad, oportunidad y confiabilidad de estos:

- El Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC, implementará y fortalecerá las etapas de administración de indicadores (formulación, medición, seguimiento y evaluación), que permitan obtener información valiosa para la Entidad con base en las orientaciones establecidas en la presente guía, con el fin de mejorar la capacidad administrativa, mediante actividades de promoción, sensibilización y control para el buen funcionamiento de la Entidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para lograr lo anteriormente enunciado la Alta Dirección asignará los recursos tanto humanos, presupuestales y tecnológicos necesarios que permitan realizar el seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de esta política.

De igual manera, la presente guía detalla las directrices que deben tenerse en cuenta para la gestión de indicadores en la Entidad y que tienen como propósito garantizar un manejo y uso adecuado de los mismos.

6.1. Políticas operativas para la administración de indicadores

Son las orientaciones o directrices específicas, necesarias para el desarrollo y cumplimiento efectivo de las etapas de administración de los indicadores de gestión:

- La formulación de los indicadores se debe realizar en la ficha técnica de indicadores adoptada por la Entidad en el SIG; esta ficha desarrolla los componentes que deben tener en cuenta para una adecuada formulación.
- La medición y seguimiento de los indicadores se efectuará de acuerdo con lo establecido en la Hoja de reporte por proceso de las prácticas del Sistema Integrado de Gestión.
- Los resultados de los indicadores y su análisis, serán remitidos a la Oficina Asesora de Planeación, en los instrumentos y en las condiciones establecidas por esta dependencia, para ser publicados en la página web de la Entidad.
- Para que la Oficina Asesora de Planeación puede realizar seguimiento sobre la aplicación de la práctica, el proceso debe realizar un reporte cuatrimestral, el cual será remitido por medio de correo electrónico en el formato dispuesto por la oficina para esa actividad.
- El análisis de las tendencias de los indicadores, será insumo para el establecimiento de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora por parte de la Alta Dirección, líderes de procesos y gerentes de proyecto de acuerdo con los lineamientos institucionales para la gestión del plan de mejoramiento.
- Los indicadores de la Entidad, serán codificados por la Oficina Asesora de Planeación, con el fin de realizar la trazabilidad en la administración de estos (La trazabilidad de los indicadores incluye la creación, formalización, modificación y/o eliminación).
- Para realizar trámites de creación, modificación o eliminación de indicadores, se debe remitir correo electrónico equipoSIGUD@participacionbogota.gov.co, por parte del líder del proceso, justificando la solicitud y enviando adjunto, la ficha técnica de indicadores totalmente diligenciada.

7. FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

La ficha técnica de indicadores es la herramienta que la Entidad ha definido para orientar el desarrollo de la etapa de formulación de indicadores; en esta, los procesos deben diligenciar y/o actualizar la información del indicador de acuerdo con los lineamientos definidos en esta guía; posterior al diligenciamiento de la ficha y una vez revisado por la Oficina Asesora de Planeación, se carga la información en el listo maestro de indicadores del IDPAC.



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Código: IDPAC-PE-FT-04
Fecha: 09/12/2016
Versión: 2

Información General

Proceso			
Tipo de Indicador		Objetivo Estratégico Relacionado	
Responsable del indicador		Responsable Operativo	

Definir el indicador

Nombre del Indicador	Propósito	Orientación del valor

Variables	Fuente de información	Fórmula
V1		
V2		

Datos complementarios

Aspectos metodológicos	
------------------------	--

Periodicidad	Tipo de Meta	Línea Base		
Mensual		Valor		Fecha

Validación

Claro	
Relevante	
Económico	
Medible	
Adecuado	

Control de Cambios

No.	Descripción de la solicitud	Principales cambios implementados	Responsable aprobación del	Solicitante	Fecha de Solicitud	Fecha del
1						
2						

8. ETAPAS PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES

A continuación, se presenta cada una de las etapas a desarrollar durante la administración de indicadores; en la descripción de cada etapa, se desplegarán los aspectos conceptuales y operativos que se deben tener en cuenta.



Figura 2. Etapas para la gestión de indicadores



La metodología que se desarrolla mediante las etapas anteriores, es integral, por lo tanto, se puede aplicar para gestionar indicadores estratégicos, indicadores de proceso, indicadores de desempeño individual, entre otras.

8.1 Formulación

La formulación es el paso inicial para el desarrollo de la metodología de la administración de indicadores; en esta etapa se identifican los aspectos fundamentales que deben ser medidos, hasta la validación del cumplimiento de los parámetros y condiciones necesarias que debe cumplir un indicador.

8.1.1 Identificar aspectos claves a medir (Qué Medir)

Existen diversos aspectos que son susceptibles de medir dentro de la gestión institucional, de este modo, una política, un objetivo estratégico, una iniciativa, un proyecto o un proceso, son elementos considerados como prioritarios a lo hora de establecer una herramienta que permita controlar su desempeño.

Sin embargo, no basta con identificar el aspecto y gestionarlo como un todo, es fundamental determinar el **Factor Crítico de Éxito**, ya que permite particularizar las necesidades y de ese modo, conocer el punto de inflexión que se debe controlar con el fin de cumplir las metas esperadas.

Considerando lo anterior, resta definir donde se enfocarán los esfuerzos de la medición. En ese orden de ideas, se definen tres niveles básicos: Impacto, Resultado y Desempeño. De este modo, los niveles permiten establecer:

- Los impactos positivos y/o negativos generados por la implementación de una política
- Los ahorros producidos por la automatización de una actividad del proceso
- Los resultados alcanzados con respecto a unos entregables establecidos.

8.1.2 Definir el indicador (Cómo Medir)

Habiendo definido que se quiere medir, es necesario precisar tres (3) aspectos considerados fundamentales que permiten inducir como se realizará la medición.

8.1.2.1 Propósito

El propósito es la razón de ser de la generación de un indicador; define la intención al obtener un resultado por medio de la medición. En consecuencia, se debe definir de una manera clara y concreta con el fin de no generar ambigüedades entre los involucrados.

De acuerdo con lo anterior, los elementos a tener en cuenta para la generación del propósito son:

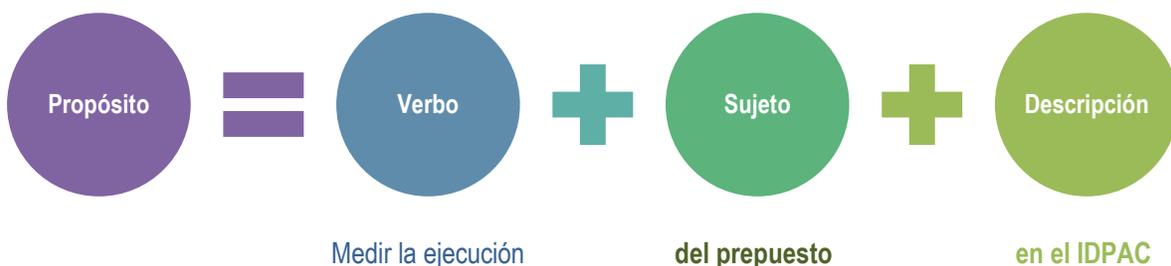
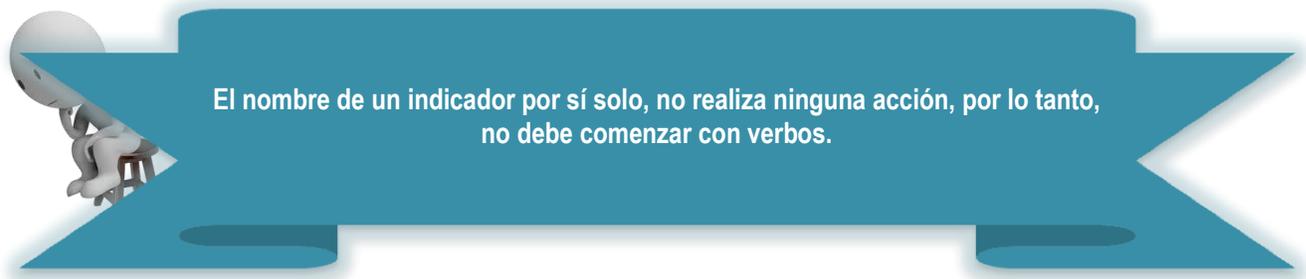


Figura 3. Propósito del indicador

8.1.2.2 Nombre del indicador

Es el elemento por medio del cual se bautiza el indicador y debe relacionarse claramente con el propósito a medir, así como con las características más importantes de este.



Ejemplo: *Porcentaje de ejecución del presupuesto en la Entidad*

8.1.2.3 Variables y Formula

Establecido el propósito y el nombre del indicador, falta definir el modo matemático de generar el resultado obtenido. De este modo, los valores pueden obedecer a una cifra absoluta por lo que variable será el mismo indicador, o por medio de una relación matemática constituida por dos (2) o más variables conectadas por medio de diversos operadores, dando como resultado porcentajes, índices u otros, dependiendo de la forma como se construya.

Las variables deben definirse de manera clara y concisa.

Ejemplo:

Variable 1: Presupuesto Ejecutado

Variable 2: Presupuesto Programado

Finalmente, dependiente de la necesidad de la información, se establece el modelo matemático que generará el valor indicado para el análisis.

Ejemplo:

$$\text{Porcentaje de ejecución del presupuesto} = \left(\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Programado}} \right) * 100$$

8.1.2.4 Otros elementos a considerar

Tras la definición de los elementos anteriores se ha construido la columna vertebral del indicador, sin embargo, es necesario considerar otros elementos que permiten aumentar la capacidad del indicador en brindar información de utilidad para la organización.

De este modo, se mencionan aquellos elementos que harán parte de la hoja de vida del indicador así como la descripción de cada uno de ellos. Esta información debe ser registrada en la **Ficha Técnica** dispuesta para esta información.

- **Meta:** es el resultado que se espera obtener de acuerdo a los parámetros establecidos para el proceso, política, iniciativa, etc. La meta sirve como punto de comparación entre los valores alcanzados y los esperados.

La meta debe considerar las siguientes características que permitan establecer un compromiso al interior de los procesos para alcanzarla o mantenerla:

- ✓ Específicas para el caso que se está analizando.
- ✓ Retadora pero alcanzable.
- ✓ Tiempo definido para alcanzarla.
- ✓ Monitoreo y seguimiento constante.

La meta podrá definirse tomando como base las siguientes fuentes de información:

- ✓ Experiencia del equipo de trabajo.
- ✓ Datos históricos.
- ✓ Modificación de aspectos que permitan mejorar la gestión.

Adicionalmente, hay que considerar si existe la posibilidad de establecer una línea base con base en la información disponible y de ese modo constituirlo como **punto de partida** para la definición de la meta. Lo ideal es proponer una meta que se encuentre por encima de la línea base.

Finalmente, las metas pueden ser consideradas como **variables** o **constantes** lo cual está directamente relacionado con la necesidad de la medición:

- ✓ La meta se considera **constante** cuando el valor de la misma no varía de un periodo a otro.
- ✓ La meta **variable** presenta fluctuaciones en los valores definidos. Las metas variables pueden ser de tipo creciente, decreciente, estacional, etc.

- **Periodicidad:** se refiere a la identificación del tiempo determinante para que el indicador produzca una alerta temprana con respecto a las metas establecidas. Existen diversidad de opciones (Anual, semestral, bimestral, mensual, semanal) y la elección depende de la necesidad propia del proceso.
- **Responsable:** con el fin de garantizar la oportunidad de la información y el análisis de esta, el indicador debe contar con:
 - ✓ un **Responsable del indicador** quien será el líder de proceso.
 - ✓ un **Responsable operativo** que será el encargado de generar la información, el análisis y reporte (Previa validación por parte del líder del proceso) a la Oficina Asesora de Planeación.
- **Aspectos metodológicos:** elemento que presenta información útil para los involucrados en el indicador; permite identificar atributos necesarios a la hora generar la información. Es de vital importancia describir claramente si existen particularidades en la forma como se extraen y manipulan los datos, permitiendo

con esto, que cualquier persona pueda establecer de manera estandarizada los valores correspondientes.

- **Fuentes de información:** como complemento a los aspectos metodológicos, las fuentes de información describen **dónde** (Sistemas de información, encuestas, planes, informes, etc) se originan los datos que serán analizados posteriormente.
- **Tipo de indicador:** existen diversidad de clasificaciones para los tipos de indicadores, sin embargo, en la presente guía, se opta por la utilizada en la **Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública - NTCGP1000: 2009**, ya que, mediante esta denominación, pueden homologarse gran parte de las categorizaciones utilizadas por otros autores.

De igual manera, existe un símil entre el nivel del indicador y el tipo de indicador, ya que ambos están orientados en definir dónde se enfocarán los esfuerzos de la medición. Para efectos prácticos, se utilizará únicamente la clasificación presentada a continuación:

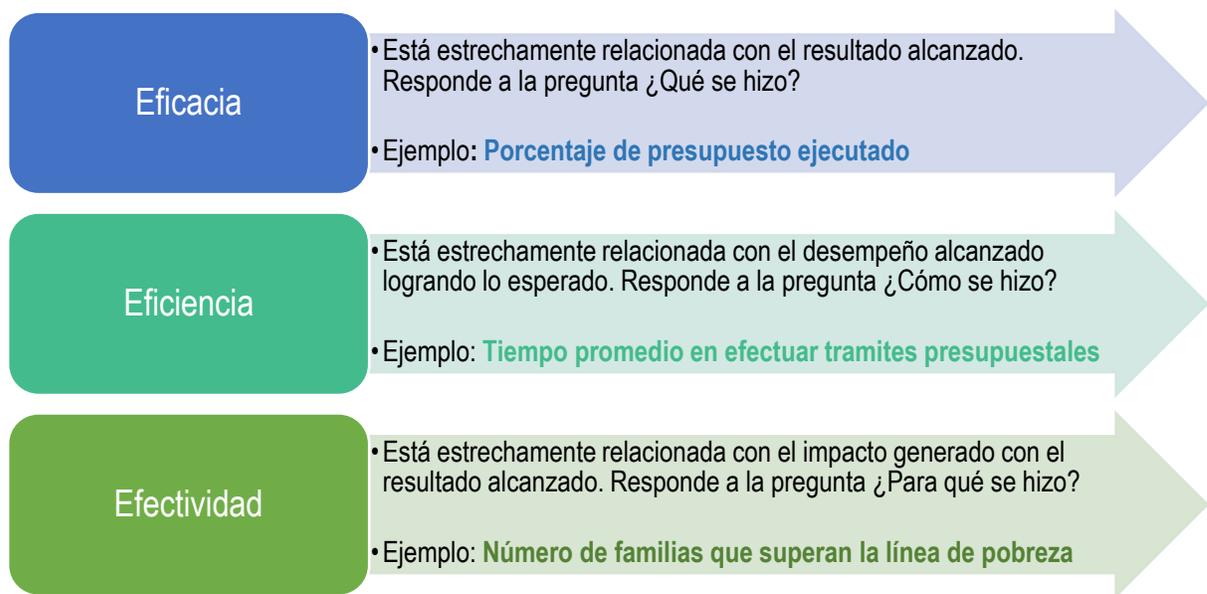


Figura 4. Tipo del indicador

8.1.3 Validar el indicador

El elemento final dentro de la formulación del indicador es la validación; consiste en examinar una serie de criterios que conllevan a determinar la coherencia, transparencia y confiabilidad del indicador.

En este sentido, el indicador debe cumplir con cada uno de los criterios en los cuales se basa la técnica utilizada para la presente guía, la cual fue desarrollada por el Banco Mundial y es denominada **CREMA**, ya que conforma el acrónimo de los siguientes elementos:



Figura 5. Validación del indicador

8.2 Medición

La medición es la etapa en la cual se recopila la información de los indicadores formulados y se analizan los resultados obtenidos. Para esto, se deben realizar los siguientes pasos:

- **Recopilar información:** verificar las fuentes de información y los aspectos metodológicos consignados en la ficha técnica del indicador; recopile la información, modele los datos de acuerdo con las especificaciones y genere los valores correspondientes del indicador o variables, según corresponda.
- **Realizar el cálculo:** Si el resultado final del indicador conlleva la ejecución de una relación matemática, utilice la fórmula dispuesta para este y modifique las variables por los valores encontrados.
- **Analizar el resultado:** El valor del indicador por sí solo no genera información relevante para el proceso o la Entidad, debe estar acompañado de un análisis que permita identificar el comportamiento de este; considere los siguientes lineamientos para un análisis adecuado del indicador:

- ✓ Explicar detalladamente el resultado con respecto a la meta, examinando si se presentaron factores internos o externos que afectaran su cumplimiento.
- ✓ Si el incumplimiento en las metas establecidas se presenta por más de dos (2) periodos consecutivos, desarrolle acciones preventivas o correctivas según sea el caso con base en el procedimiento establecido por la Entidad para tal fin.
- ✓ Análisis de la tendencia para un periodo de tiempo superior a un mes.
- ✓ Cuento con las evidencias que expliquen el resultado, cuando lo requiera.

8.2.1 Calcular el cumplimiento

Verificar el cumplimiento de las metas establecidas es un parámetro primordial que permite al proceso y a la Entidad enfocar esfuerzos sobre aquellos que presenten los niveles poco óptimos.

En este sentido, el cumplimiento del indicador es un cálculo que sigue la siguiente formula:

$$Cumplimiento = \left(\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Meta Planificada}} \right) * 100$$

Sin embargo, el cumplimiento se debe analizar en compañía de unos parámetros establecidos por la Entidad que permitan verificar el estado de este.

Con base esto, para la entidad se definen los siguientes rangos:



Figura 6. Estados de cumplimiento

8.3 Seguimiento

De acuerdo con las políticas operativas para la administración de indicadores establecidas para la etapa de medición, la Oficina Asesora de Planeación verificará su cumplimiento cuando los procesos envíen la información correspondiente (cuatrimestralmente). El asesor debe considerar los siguientes aspectos:

- Los datos de los indicadores deben estar completos de acuerdo a la periodicidad establecida.
- El análisis debe cumplir con los requerimientos especificados en la etapa de medición.
- El emprendimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora según corresponda de acuerdo con los cumplimientos alcanzados.

8.4 Evaluación

La evaluación es el ejercicio mediante el cual los responsables del indicador, junto con su equipo de trabajo evalúan el comportamiento del indicador con base en los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo no inferior a seis (6) meses.

La evaluación busca identificar la pertinencia del indicador de acuerdo con los resultados mostrados o planificar acciones de mejora que permitan a la Entidad o al proceso según sea su alcance, mejorar la eficiencia administrativa que se verá reflejada en un aumento en el nivel de cumplimiento de las metas.

De igual manera, esta etapa sirve como insumo para analizar la pertinencia de replantear el indicador o de alguno de sus elementos con base en los resultados obtenidos.

La evaluación debe realizarse de manera objetiva, así como las solicitudes de cambio que se susciten como resultado de esta.

