

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 1 de 24

# GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO


	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 2 de 24

<b>HISTORICO DE CAMBIOS</b>		
<b>Versión</b>	<b>Fecha de Emisión</b>	<b>Cambios realizados</b>
01	06/06/2022	Emisión Inicial
02	12/09/2022	Se ajusto la formulación de los indicadores, los cuales deben formularse para el cuatrienio, asimismo, se ajusta la meta con esta claridad y delimitación del tiempo establecido en el indicador.
03	14/12/2023	Se hace ajuste de la codificación según la Guía de Diseño de Documentos SIG y eliminación del punto de control interno en el que se establece seguimiento de indicadores por parte de ellos como tercera línea de defensa.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 3 de 24

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>5</b>
<b>ALCANCE</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>I. GLOSARIO DE TERMINOS</b>	<b>6</b>
<b>INDICADORES</b> .....	<b>6</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS DE LOS INDICADORES</b> .....	<b>7</b>
<b>FUNCIONES DE LOS INDICADORES</b> .....	<b>8</b>
<b>FLUJO PARA LA CREACIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES</b> .....	<b>8</b>
<b>II. FORMULACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>9</b>
<b>1. IDENTIFICAR ¿QUÉ SE QUIERE MEDIR?</b> .....	<b>9</b>
<b>2. CONSTRUIR EL OBJETIVO</b> .....	<b>10</b>
<b>3. LÍNEA BASE DEL INDICADOR</b> .....	<b>10</b>
<b>4. META DEL INDICADOR</b> .....	<b>11</b>
<b>5. TIPOLOGÍA DEL INDICADOR</b> .....	<b>11</b>
<b>6. FORMULACIÓN DEL INDICADOR</b> .....	<b>19</b>
<b>7. MONITOREO / SEGUIMIENTO</b> .....	<b>21</b>
<b>8. EVALUAR EL INDICADOR – REFORMULAR</b> .....	<b>24</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>24</b>

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 4 de 24

## INTRODUCCIÓN


El Instituto Distrital de la Artes - Idartes- es la entidad encargada de la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de la ciudadanía del Distrito Capital, específicamente en las dimensiones de la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza, música, arte, ciencia y tecnología.

En el marco del Plan de Desarrollo Distrital, se ha implementado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión para las entidades territoriales y a nivel interno la actualización de su plataforma estratégica, estructura las apuestas de alta dirección para orientar su gestión hacia resultados que permitan dar cumplimiento efectivo a su objeto fundacional.

En ese sentido, se crearon los lineamientos para la construcción de los indicadores de la entidad, y se brindaron algunas recomendaciones acerca de su aplicación y metodología. Esta guía se creó, a partir de las metodologías desarrolladas desde entidades formuladoras de política en Colombia como son el Departamento Nacional de Planeación –DNP- a través de la “Guía Metodológica para la formulación de Indicadores” y el Departamento Nacional de Estadística –DANE- en su documento de “Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores”.

Esta guía presenta un marco general para el uso y aplicación de indicadores, con el fin de que estas permitan a las diferentes áreas y unidades de gestión del Idartes, facilitar su formulación, utilización, seguimiento y evaluación de acorde con el modelo integrado de planeación y gestión –MIPG.

La guía consta de tres secciones adicionales a esta presentación. La primera hace un acercamiento a los objetivos, alcance y justificación de la guía, la segunda introduce la formulación de los indicadores, en donde se especifica las definiciones, los tipos, características, ejemplos y el paso a paso para la construcción de los indicadores; en la tercera y última parte, se da la interpretación del resultado de los indicadores.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 5 de 24

### **OBJETIVO**

El objetivo de esta guía es establecer los lineamientos para la formulación, seguimiento y monitoreo de los indicadores de la Entidad, a través del uso del Sistema de Información para la planeación y gestión institucional Pandora / módulo de indicadores, con el fin de conocer el desempeño y los resultados del quehacer del instituto.

### **ALCANCE**

Inicia con la definición de la estructura y lineamientos para la elaboración de los indicadores y termina con las orientaciones para realizar el seguimiento y monitoreo en el Sistema de Información para la planeación y gestión institucional - Pandora, conforme a las responsabilidades de las tres líneas de defensa de la Entidad.


### **JUSTIFICACIÓN**

La Guía para la construcción y análisis de indicadores remitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, facilita la efectiva implementación del modelo integrado de planeación y gestión –MIPG. Por lo tanto, se relacionan los indicadores con las dimensiones del MIPG:

En la dimensión 2 “Direccionamiento estratégico y planeación, los indicadores se construyen desde el proceso de planeación; en esta dimensión se definen los lineamientos para formularlos” (Función pública, 2018. pág. 5).

En la dimensión 3 “Gestión con valores para el resultado, los indicadores son una fuente alterna de información para identificar en el ejercicio de comprensión y las capacidades a fortalecer para conseguir lo planificado, a la vez, una buena implementación de indicadores permitirá, más adelante, supervisar los cumplimientos de las metas y ajustar los planes de acción” (Función pública, 2018. pág. 5).

Así mismo, en la dimensión 4 “Evaluación de resultados” se define la evaluación del resultado de los indicadores de gobierno como parte fundamental en la proyección estratégica de las entidades nacionales y tanto el seguimiento como la evaluación de la gestión institucional resaltan la importancia de contar con indicadores para el monitoreo y medición de su desempeño, orienta también a las entidades para que revisen y

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 6 de 24

actualicen sus indicadores como parte de los lineamientos para el seguimiento y evaluación de su desempeño institucional (Función pública, 2018. pág. 5).

Finalmente, en la dimensión 7 Control interno, “MIPG define que la evaluación continua o autoevaluación se lleva a cabo en la entidad a través de la medición y el análisis de los resultados de indicadores cuyo propósito fundamental será la toma de decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño” (Función pública, 2018. pág. 6).

A partir de esta guía se orienta a la entidad para la formulación, seguimiento y monitoreo los indicadores, así como el uso del Sistema de Información para la planeación y gestión institucional - Pandora, como herramienta que facilite el monitoreo a la primera línea de defensa<sup>1</sup>, el seguimiento a la segunda línea de defensa<sup>2</sup>.

A continuación, se presentan algunas definiciones a tener en cuenta:


## I. GLOSARIO DE TERMINOS

### Indicadores

Los indicadores se definen como “una representación cuantitativa o cualitativa, que se establece mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado” (Función pública, 2018. Pág 18). Adicionalmente, estos permiten evidenciar y describir las características, comportamientos o fenómenos de un tema determinado, por medio de la medición de una variable o una relación entre variables.

<sup>1</sup> Primera línea de defensa: esta línea de defensa les corresponde a los servidores en sus diferentes niveles, quienes aplican las medidas de control interno en las operaciones del día a día de la entidad. Se debe precisar que cuando se trate de servidores que ostenten un cargo de responsabilidad (jefe) dentro de la estructura organizacional, se denominan controles de gerencia operativa, ya que son aplicados por líderes o responsables de proceso. Esta línea se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, por consiguiente, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.

<sup>2</sup> Segunda línea de defensa: esta línea de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), quienes realizan labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la Alta Dirección. Esta línea se asegura de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente, además, se encarga de supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión de riesgo, ejercicio que implicará la implementación de actividades de control específicas que permitan adelantar estos procesos de seguimiento y verificación con un enfoque basado en riesgos.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 7 de 24

## Características de los indicadores


Los indicadores deben cumplir las siguientes características:

1. Simplificación: es importante que pueda tener una visión multidimensional, que considere dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.).
2. Medición: permite realizar comparaciones que describen la situación actual de la dimensión definida y su comportamiento en el tiempo.
3. Comunicación: Debe transmitir información acerca de un tema en particular, con el fin de permitir la toma de decisiones.
4. Pertinencia: Debe tener relación con los procesos y procedimientos definidos en la entidad.
5. Independencia: No deberá estar condicionado a factores externos
6. Oportunidad: Debe ser oportuno dependiendo de la necesidad de medición y difusión.
7. No redundancia: No debe repetirse o evitar la duplicidad de la información.
8. Participación: Debe involucrar en el proceso a todos los actores que participen.
9. Disponibilidad: La información obtenida para la construcción o los datos de uso deben estar disponibles.
10. Sensibilidad: Debe poderse identificar los cambios de las variables a través del tiempo.

## Objetivos de los indicadores

Los indicadores son herramientas útiles y eficientes para la medición del cumplimiento de los objetivos definidos que, a su vez, se emplean para la planeación y la gestión. En ese sentido los indicadores deberán estructurarse de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Conocer información útil para la toma de decisiones por parte de la Dirección General.
- Monitorear el cumplimiento de objetivos, acuerdos y compromisos.
- Cuantificar los cambios presentados en un periodo determinado.
- Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar las acciones preventivas oportunas.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 8 de 24

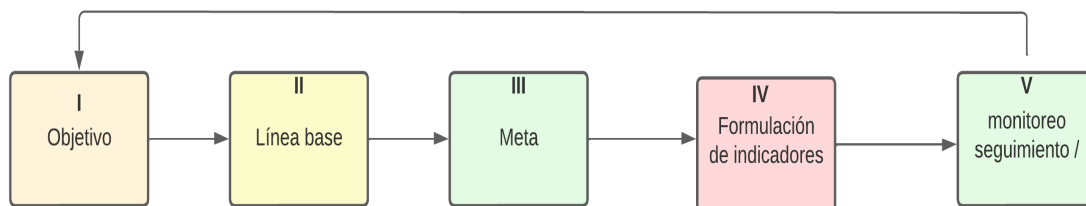
## Funciones de los indicadores

Las funciones de los indicadores, están definidos en dos grupos, el primero la función **descriptiva**, la cual consiste en “aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa” (Función pública, 2018. Pág 20, **negrita fuera de texto**); el segundo la función **valorativa**, la cual consiste en “añadir a la información anterior un ‘juicio de valor’ basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado” (Función pública, 2018. Pág. 20, **negrita fuera de texto**).

## Flujo para la creación y formulación de los indicadores

Es importante que se tenga en cuenta el siguiente flujo para la creación y formulación de los indicadores:

**Figura 1.** Flujo para la creación de indicadores con línea base y meta




*Elaboración OAPTI - IDARTES, 2022.*

El flujo anterior, es el escenario ideal para la formulación de indicadores, en tanto que cuenta con líneas de base y metas, es decir partimos el objetivo, identificando la línea de base, estableciendo una meta tanto para la vigencia como para el cuatrienio (cuyo primer año corresponde al año en el que se formula el indicador), se procede a formular los indicadores, posteriormente se realiza el monitoreo y seguimiento.

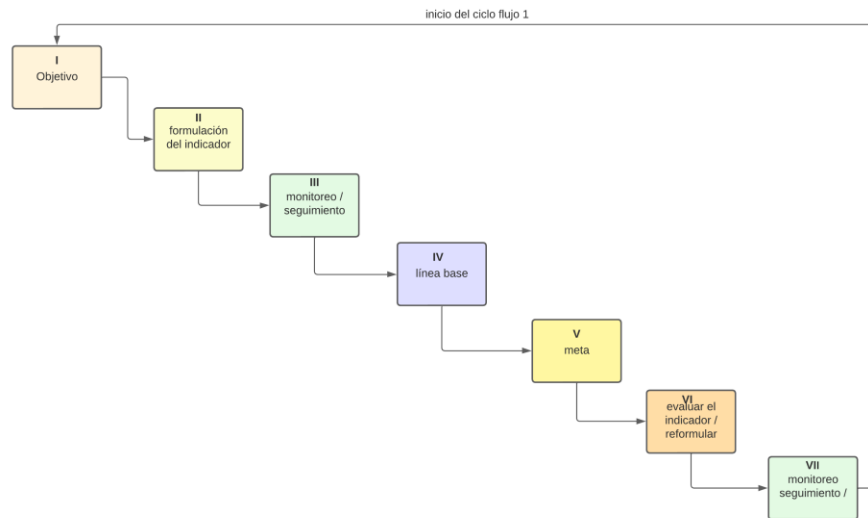
Sin embargo, puede presentarse el caso en el que no existan líneas de base, por lo tanto, la ruta que se sigue es la siguiente: a partir del objetivo, se formulan unos indicadores preliminares que después de realizar el monitoreo y seguimiento arrojarán resultados cuantitativos, que permitan establecer la línea de base, definir una meta tanto



	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 9 de 24

para la vigencia como para el cuatrienio, evaluar el indicador propuesto a la luz de las características enunciadas anteriormente y en caso de requerirse reformularlo, continua con el monitoreo y seguimiento para iniciar nuevamente el ciclo. Es importante señalar que la hoja de vida del indicador se puede ajustar a las necesidades de cada una de las vigencias propuestas para la anualización del indicador.

Figura 2. Flujo para la creación de indicadores sin línea base y metas



Elaboración OAPTI - IDARTES, 2022.


En el próximo capítulo se establecen los lineamientos para la formulación de los indicadores.

## II. FORMULACIÓN DE INDICADORES

Para la formulación de los indicadores se recomienda seguir los siguientes pasos:

### 1. Identificar ¿qué se quiere medir?

Identificar y definir el objetivo de medición, es decir, se debe establecer un determinado objetivo de estudio. Además, determinar qué es lo que interesa evaluar, puede estar relacionado con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 10 de 24

## 2. Construir el objetivo

Se define un objetivo como la situación deseada en relación con un problema u oportunidad indentificado.

Además, el objetivo debe cumplir con los siguientes criterios de formulación:

- 1) Determinar que se va a lograr con el indicador, debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- 2) Mediante que acciones o recursos se va a desarrollar
- 3) Finalmente, describir para qué se realiza esta acción o que se desea lograr

En este sentido, el objetivo debe ser:

1. Específico: que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
2. Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
3. Realizable: que sea posible de lograr a partir de la situación inicial.
4. Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
5. Limitado en el tiempo: que se establezca un periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

### ESTRUCTURA DE UN OBJETIVO:

Qué se va a realizar (verbo en infinitivo) + Mediante qué (uso de los recursos) + Para qué (lo que desea transformar o lo que desea lograr)


#### Ejemplo:

Atender los requerimientos de TI en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.

## 3. Línea base del indicador

Es el valor de referencia o punto de partida para realizar el monitoreo y seguimiento del indicador, asimismo brinda información respecto al comportamiento o panorama inicial.

Los indicadores que no cuentan con línea de base, se debe registrar con la sigla **I.N.D**, que significa información no disponible.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 11 de 24

Sin embargo, no todos los indicadores cuentan con línea base, por lo que es necesario definir un objetivo claro, formular los indicadores y realizar el seguimiento y monitoreo de los mismos, luego, tendremos información suficiente para registrar la línea base, establecer una meta y, nuevamente reformular, si es necesario, los indicadores y hacer seguimiento y monitoreo a los mismos.

### Ejemplo

El promedio de solicitudes realizadas por los usuarios a través de la mesa de ayuda de TI, en los años 2019, 2020 y 2021 es de 5000, por lo que esta será la línea base para la vigencia 2022.

#### 4. Meta del indicador

La meta permite establecer límites o niveles máximos de logro a alcanzar en el indicador. De igual forma, permite evidenciar el nivel de desempeño esperado y en dado caso que se requiera, determinar acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas.

Asimismo, las metas establecidas deben especificar un desempeño medible, el cual se expresa en unidades de medidas, tales como porcentajes, kilómetros, días promedio, número, entre otros.


### Ejemplo

Cumplir con el 100% de las solicitudes recibidas a la mesa de ayuda de TI.

#### 5. Tipología del indicador

Para definir la tipología de los indicadores, se realiza una serie de preguntas orientadoras que ayudarán a establecer a cuál corresponde, a saber:

1. Los indicadores se deben construir a partir de la caracterización del proceso con base en el objetivo del mismo. En este objetivo, nos permite crear los indicadores de **desempeño** (eficacia, eficiencia y calidad) a partir del ¿Qué? y ¿Cómo?, que son las preguntas que debe responder las dos primeras preguntas en la formulación del objetivo.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 12 de 24

2. En el proceso se pueden identificar los indicadores de **resultado** (efectividad, producto, resultados finales) a partir de las salidas definidas en el ciclo PHVA, específicamente en el hacer, verificar y el actuar, es decir es el ¿Para qué? del objetivo.

A continuación, se realiza la conceptualización de cada uno de los indicadores:

### 5.1 Tipos de indicadores

El Idartes empleará dos tipos de indicadores, los de desempeño “son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (CEPAL, 2005. Pág. 23) y, los de resultado son medidas que describen el logro de los resultados, en lo relacionado con la generación de productos (CEPAL, 2005). A continuación, se describen detalladamente estos tipos de indicadores, sus subdivisiones y ejemplos de aplicación:

#### 5.1.1 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño “son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (CEPAL, 2005. Pág. 23). Asimismo, permite responder interrogantes sobre el cumplimiento de los objetivos planteados, el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras.


Este tipo de indicadores a su vez, se dividen en:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad

A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de estos subtipos de indicadores.

##### 5.1.1.1 Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficacia “buscan determinar sí el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente” (Función pública, 2018. pág. 31), es decir, estos indicadores, permiten evidenciar el cumplimiento de la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; a su vez, contemplan el

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 13 de 24

cumplimiento de los diferentes planes, programas y proyectos, y proporcionan un análisis respecto a la medición del grado en el que una meta ha sido cumplida teniendo en cuenta los plazos y demás aspectos definidos.

En resumen, es el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados.

Define el ¿Qué? del objetivo planteado en la caracterización del proceso.

En este sentido, se debe tener en cuenta: cobertura, focalización y la capacidad de cubrir la demanda.

### Ejemplo:

**Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad**, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.

$$\% \text{ de requerimientos atendidos} = \frac{\text{número de requerimientos realizadas}}{\text{total de requerimientos recibidas}} * 100$$

$$\% \text{ de requerimientos atendidos} = \frac{400}{500} * 100$$


$$\% \text{ de requerimientos atendidos} = 80\% \text{ de los requerimientos recibidos fueron atendidos en la mesa de ayuda}$$

### Interpretación:

El proceso de gestión de tecnologías de la información tiene a disposición una mesa de ayuda para recibir requerimientos de soporte de los usuarios de la entidad, en ese sentido, el indicador nos permite evidenciar el porcentaje de requerimientos atendidos por el equipo técnico.

Otros ejemplos de los indicadores de eficacia son:

- Porcentaje de cumplimiento de planes de mejoramiento
- Porcentaje procesos disciplinarios cerrados en la entidad
- Número total de ascensos de funcionarios

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 14 de 24

### 5.1.1.2 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados (temporales, físicos, presupuestales, tecnológicos, humanos) para la consecución del mismo.

En ese sentido, se trata del manejo de los recursos disponibles de acuerdo con las metas establecidas dentro periodo en específico, así pues, se evidencia la relación entre el logro a evaluar y un recurso<sup>3</sup> asignado, mayor será la eficiencia con la que se ha ejecutado el proceso, es decir, existe una mayor productividad en el uso y administración de los recursos. En resumen, es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Define el ¿Cómo? del objetivo planteado en la caracterización del proceso. En este caso se habla de los recursos (tiempo, talento humano, recurso tecnológico, etc).

#### Ejemplo:

Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad, **mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad**, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.


$$\% \text{ porcentaje de atención por técnico} = \frac{\text{número de usuarios atendidos}}{\text{total de usuarios a atender}} * 100\%$$

$$\% \text{ porcentaje de atención por técnico} = \frac{400}{300} * 100\%$$

$$\% \text{ porcentaje de atención por técnico} = 133,33\% \text{ usuarios atendidos}$$

**Interpretación:** el servicio de soporte de Tecnologías de la Información se encuentra en un nivel alto de eficiencia, ya que supera el registro de atenciones esperadas en el mes (es decir se atienden más usuarios de los esperados).

<sup>3</sup> El recurso se entiende como aquellos medios disponibles para desarrollar un determinado proceso productivo. Los recursos pueden ser el talento humano, el tiempo, tecnológicos, físicos, financieros, entre otros.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 15 de 24

Otros ejemplos de indicadores de eficiencia:

- Costo promedio por beneficiario de las becas
- Costo de un servicio en relación al número de usuarios
- Número de expedientes clasificados y foliados en el mes
- Oportunidad de la atención a requerimientos

#### 5.1.1.4 Indicadores de calidad


Los indicadores de calidad “buscan medir aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios bajo preceptos de rapidez e inmediatez satisfacción a la hora de brindar bienes o ofrecer servicios” (Función pública, 2018. pág. 42).

Además, la calidad se puede medir a través de la evaluación de las características y atributos del mismo, por ejemplo, se puede medir el grado de satisfacción del usuario relacionado con la prestación del servicio, la continuidad, entre otros. También puede ser medido mediante los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) “es un acuerdo de los niveles de servicio entre el prestador del servicio y los usuarios”, es decir, es el compromiso de la unidad de gestión en el tiempo de respuesta para sus usuarios.

#### Ejemplo:

$$\begin{aligned} \% \text{ de respuestas a peticiones de forma y fondo} &= \frac{\text{número de respuestas a peticiones que cumplan criterios de forma y fondo}}{\text{total de peticiones recibidas}} \\ &= \frac{20}{20} = 100\% \text{ de respuestas a solicitudes que cumplen con criterios de forma y fondo} \end{aligned}$$

**Interpretación:** Se brindan respuestas de forma y fondo, que correspondan a cumplir los criterios de claridad, calidez y coherencia.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 16 de 24

Otros ejemplos de indicadores calidad:

- Calidad de servicios ofrecidos por la entidad
- Respuesta oportuna de acuerdo con los tiempos establecidos
- Disminución de tiempos de respuesta

### 5.1.2 Indicadores de resultado

De acuerdo con el DNP (2018) “son aquellos que cuantifican los efectos relacionados con la intervención pública; dichos efectos pueden ser incididos por factores externos y no necesariamente se producen directamente por la intervención pública”. Este tipo de indicadores a su vez, tienen unas subdivisiones con el fin de medir resultados desde el punto de vista del MIPG, en la generación de los productos, como se evidencia a continuación:

- Efectividad (efecto o impacto)
- Producto
- Resultados finales


A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de estos subtipos de indicadores.

#### 5.1.2.1 Indicadores de efectividad

Los indicadores de impacto o efectividad “buscan identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementados ciertos planes, programas y proyectos o haber recibido diferentes bienes o servicios” (Función pública, 2018. pág. 33), es decir que buscan definir cuál es el efecto o impacto en dicha población y cómo el logro de lo propuesto contribuye a resolver las necesidades identificadas.

En resumen, se considera como la medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos. Define el ¿Para qué? del objetivo planteado en la caracterización del proceso.



	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 17 de 24

### Ejemplo:

Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, **para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.**

$$\% \text{ de satisfacción de usuarios} = \frac{\text{número de usuarios satisfechos con la atención}}{\text{total de usuarios encuestados}} * 100$$

$$\% \text{ de satisfacción de usuarios} = \frac{45}{50} * 100$$

$$\% \text{ de satisfacción de usuarios} = 90\% \text{ de usuarios satisfechos}$$

### Interpretación:


El porcentaje de usuarios satisfechos con la atención durante la prestación del servicio en la entidad es de 90%, lo que muestra una de las maneras de convertir un indicador cualitativo a un indicador cuantitativo.

Otros ejemplos de los indicadores de efectividad son:

- Nivel de satisfacción del usuario durante un período determinado
- % disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado
- % disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado

#### 5.1.2.2 Indicadores de producto

Los indicadores de productos permiten medir el impacto que puede llegar a tener el desarrollo de un determinado programa dentro de un grupo social de incidencia ya sea a corto, mediano o largo plazo, a través de la medición de la cantidad de bienes o servicios producidos por una entidad. Es decir, muestra de manera cuantitativa los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental” (Función pública, 2018. pág. 47).

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 18 de 24

### Ejemplo:

Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.

Implementación de una mesa de ayuda virtual con tableros de control =

Meta = 1

### Interpretación:

El objetivo de este indicador es una puesta en operación de mesa de ayuda, que contenga tableros de control y acuerdos de niveles de servicio definidos.

#### 5.1.2.3 Indicadores de resultados finales

Los indicadores de resultados finales permiten evidenciar los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios. Además, permiten medir los resultados esperados luego de la finalización de la implementación de programas, el desarrollo de proyectos o después de recibidos los bienes o servicios.

### Ejemplo:

Transformación de la cultura organizacional en el que se valoran y respetan los procedimientos tiempos de atención y la visualización de la gestión

*Transformación de la cultura organizacional en TI*

*= valoración positiva de la gestión en TI respetando los procedimientos, protocolos y tiempos para la atención*

**Interpretación:** En ese sentido, el indicador tenía como meta cumplir con la valoración positiva (cumplir al 100%) de la gestión en TI, cumpliendo con los procedimientos, protocolos y tiempos definidos en ANS, para la atención oportuna a los requerimientos de la Entidad.

Continuando con el flujo de creación de indicadores (ver figura 2), se procede a abordar la formulación del indicador, en el módulo de planeación y gestión – Pandora, como se muestra a continuación:


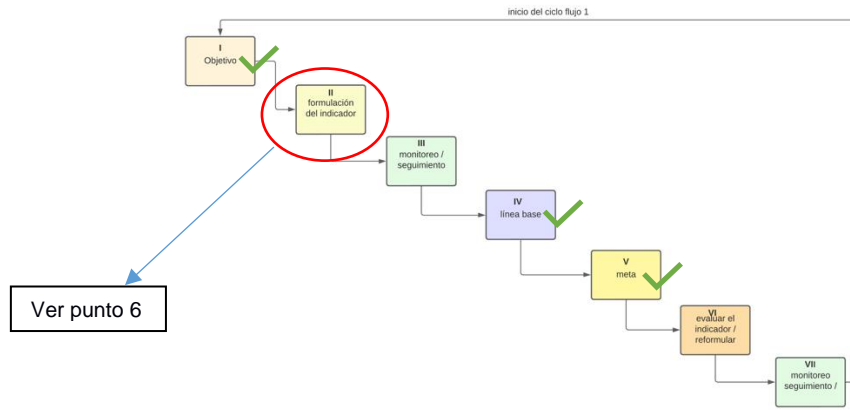
	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 19 de 24

Figura 2. Flujo para la creación de indicadores sin línea base y metas



Elaboración OAPTI - IDARTES, 2022.

## 6. Formulación del indicador

La formulación del indicador se realizará en el módulo de indicadores del sistema de planeación y gestión - Pandora, como se observa en la figura 3.

Figura 3. Módulo de indicadores



Fuente. Módulo de indicadores Pandora - IDARTES

Cada uno de estos submenús contiene una lista plegable para realizar acciones como se detalla a continuación:

### 1. Submenú de formulación

1.1 Registro del indicador: se realiza el registro de la hoja de vida del indicador, ver figura 4.


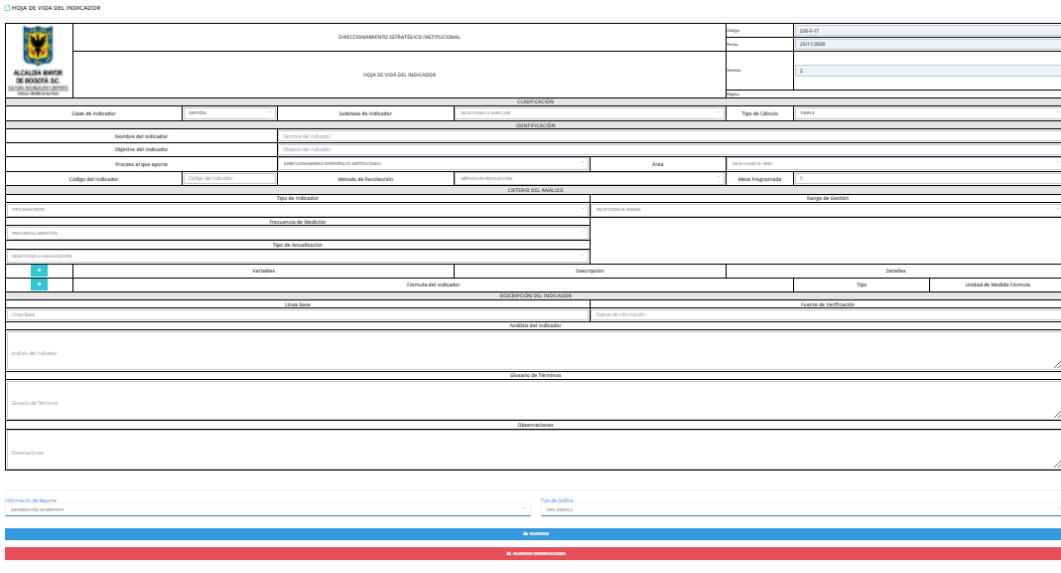
 <p><b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE Instituto Distrital de las Artes</p>	<p><b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b></p>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<p><b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b></p>	Versión: 3
		Página 20 de 24

Figura 4. Hoja de vida del indicador



Fuente. Módulo de indicadores Pandora - IDARTES

Para el diligenciamiento de la hoja de vida del indicador por favor remitirse al instructivo.

- 1.2 Revisión indicadores: se procede con la aprobación del indicador por parte de los líderes de este proceso (encargado de revisión de formulación OAPTI, líder de proceso, jefe OAPTI)
2. Submenú de consultas y reportes:
  - 2.1 Consultas de indicador: permite realizar consultas de la batería de indicadores por vigencia
3. Submenú de seguimiento:
  - 3.1 Registro de seguimiento: permite registrar el seguimiento del indicador de acuerdo con la periodicidad definida (mensual, trimestral, semestral, anual).

Una vez abordada la formulación de los indicadores, podemos proceder con el siguiente paso del ciclo de los indicadores.


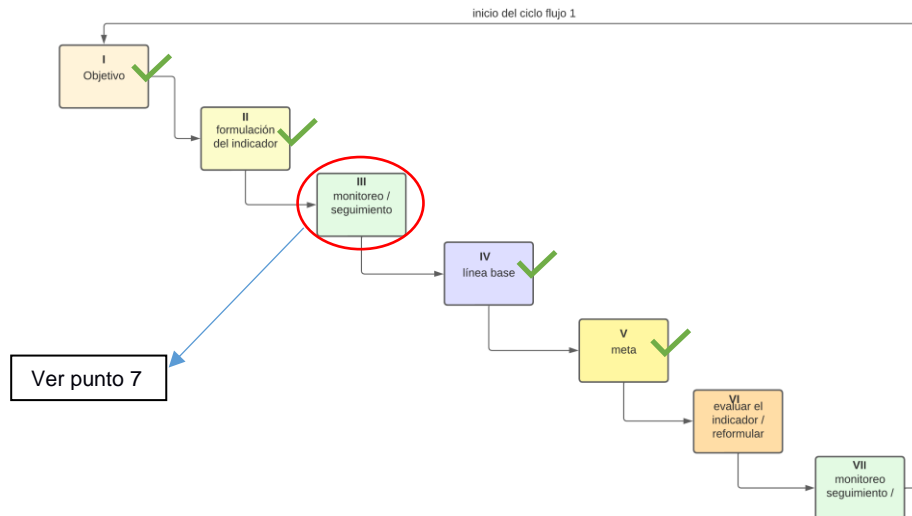
	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 21 de 24

Figura 2. Flujo para la creación de indicadores sin línea base y metas



Elaboración OAPTI - IDARTES, 2022.


## 7. Monitoreo / seguimiento

El monitoreo / seguimiento del indicador se realizará con base en los reportes de acuerdo con la periodicidad definida para realizar los correctivos, para no retroceder y mantener los logros obtenidos y mejorar el desempeño en cualquier lugar de la organización (operativo, táctico o estratégico).

En este sentido, se identificará 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.

Además, el análisis de la tendencia se puede clasificar en dos categorías, de la siguiente manera:

- Tendencia a la maximización: cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir va aumentando a medida que pasa el tiempo
- Tendencia a la minimización: cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo.
- En general: Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendentes.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 22 de 24

Aunado a lo anterior, se establecerá una colorimetría, la cual permitirá determinar el estado de su indicador, la cual se tomará a partir de lo definido en la meta programada y la línea base, en donde tomará la siguiente escala:

Figura 4. Colorimetría para el seguimiento de indicadores



Fuente: OAPTI – Idartes 2022

Esta escala permitirá evidenciar y definir:

- Rojo: se define como una alerta de incumplimiento respecto a lo programado.
- Amarillo: se define como una alerta preventiva respecto a lo programado, para que se tomen las medidas y eviten el incumplimiento.
- Verde: se define como el cumplimiento del indicador respecto a lo programado.

En este caso, el análisis del indicador en el seguimiento, se tendría en cuenta esta colorimetría definida, a partir de esto, se puede analizar la siguiente información:


- Rojo: se evidencia el incumplimiento de la meta programada, por lo que, si el indicador registra en más de dos periodos, el resultado con color “rojo”, se reportará acción de mejora ante Control Interno.
- Amarillo: se genera una alerta a las áreas, para que se tomen las medidas correspondientes para cumplir con lo programado en el indicador.
- Verde: se determina que el indicador cumple con la meta programada, por lo que su resultado efectivo.
- 

Asimismo, es importante señalar que la OAPTI, realizará informes semestrales, en donde realizará el análisis del comportamiento de los indicadores. Por lo que, se hace necesario definir los roles y responsabilidades de la primera y segunda línea de defensa:

#### ❖ Línea estratégica

La Alta dirección debe:

- Tomar decisiones y establecer mecanismos para el fortalecimiento de la gestión de las áreas

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 23 de 24

### ❖ Primera línea de defensa

Los líderes de proceso o unidades de gestión, dentro de su rol de Autocontrol, deben:

- Formular y hacer seguimiento a los indicadores del área.
- Realizar ejercicios de autocontrol de los resultados de los indicadores
- Designar el responsable de seguimiento y reporte de los indicadores

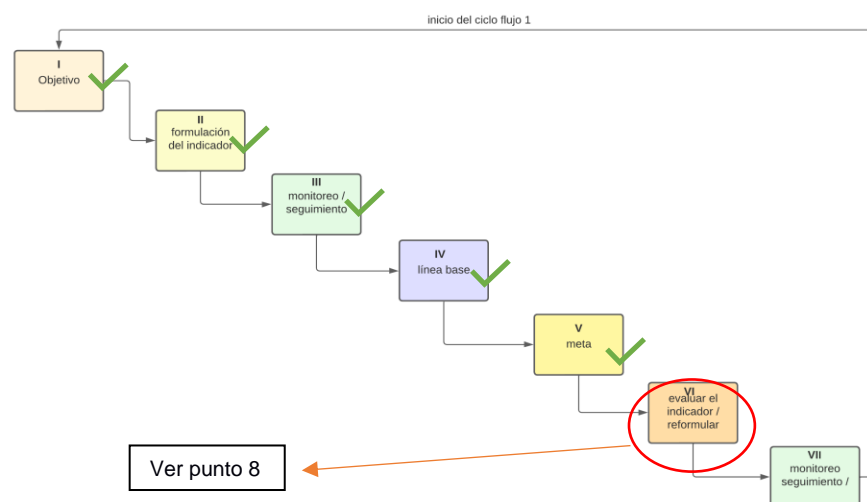
### ❖ Segunda línea de defensa

La Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información en su rol de Auto-evaluador, deben:


- Establecer una metodología para realizar la autoevaluación o monitoreo de los indicadores de gestión
- Realizar autoevaluaciones o monitoreos al cumplimiento de las metas establecidas
- Servir como pilar, orientador, facilitador y articulador con las unidades de gestión para la formulación, seguimiento y monitoreo de los indicadores.

Luego de realizar el monitoreo y seguimiento de los indicadores, podemos continuar con el siguiente punto del ciclo de los indicadores.

**Figura 2.** Flujo para la creación de indicadores sin línea base y metas



Elaboración OAPTI - IDARTES, 2022.

	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	Código: DIR-G-04
		Fecha: 14/12/2023
	<b>GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO</b>	Versión: 3
		Página 24 de 24

### 8. Evaluar el indicador – reformular

En este punto, se debe evaluar si se esta midiendo correctamente el propósito del indicador, es decir, si este responde al cumplimiento del objetivo, genera valor a la organización y promueve la toma de decisiones con información. Por lo tanto, se debe identificar si el indicador establecido responde a estas necesidades, o si por el contrario se debe reformular, por lo que se deberá iniciar nuevamente el ciclo (ver imagen flujo 1).

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Función Pública (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de Gestión, versión 4. Recuperado de: [Guía de construcción de indicadores DAFP](#)

DNP (2018). GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)

CEPAL (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900_es.pdf)

<b>Elaboró:</b>  <b>Laura Catalina Posada Morales</b> Profesional Universitario Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información	<b>Revisó:</b>  <b>Laura Catalina Posada Morales</b> Profesional Universitario Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información	<b>Aprobó:</b>  <b>Daniel Sánchez Rojas</b> Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información	<b>Avaló:</b>  <b>Daniel Sánchez Rojas</b> Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información
<b>Firmado electrónicamente, ver última hoja del documento</b>			





Radicado: **20231200655403**

Fecha **14-12-2023 10:59**

**Documento 20231200655403 firmado electrónicamente por:**

**LAURA CATALINA POSADA MORALES**, Profesional, Oficina Asesora de Planeación, Fecha de Firma: 14-12-2023 11:25:41

**DANIEL SÁNCHEZ ROJAS**, Jefe Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información, Oficina Asesora de Planeación, Fecha de Firma: 14-12-2023 11:33:37



61bbd375b72d20ca335c8cb38962b0ba4b2c1aa9e2bcdb6951f55c5da6905173

