	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 1 de 17



MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
LIDER DEL PROCESO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	GERENTE GENERAL



	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 2 de 17

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. PRESENTACIÓN	4
3. OBJETIVO DEL MANUAL	5
4. BENEFICIOS DEL MANUAL	5
5. GENERALIDADES	6
5.1 Gestión	6
5.2 Gestión pública	6
5.3 Sistema de evaluación, control de gestión y resultados	6
5.4 Control de gestión	7
5.5 La planeación referente de la evaluación	8
6. LOS INDICADORES, HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN	8
6.1 Medición	9
6.2 Evaluación	9
7. INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN	10
8. INDICADOR	10
8.1 Tipo de indicadores	11
8.2 Características deseables de los indicadores	11
8.3 Ventajas de los indicadores	12
9. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES	13
9.1 Metodología para el diseño de indicadores	13
9.2 Qué se va a evaluar	14
9.3 Criterio de análisis del indicador	15
9.4 Qué objeto tiene el indicador	15
10. RESULTADOS DE LOS INDICADORES	17
11. PUBLICIDAD	17


	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 3 de 17

1. INTRODUCCIÓN

Los parámetros de modernización del estado y los planteamientos de la nueva Constitución, redireccionaron el quehacer de los entes públicos bajo la concepción de la eficiencia y la eficacia; es así como las entidades deben ser vistas como un todo, teniendo en cuenta que su gestión está centrada en procesos de tipo misional y de apoyo, por esta razón no se pueden aislar los efectos de una actividad operacional para la adecuada toma de decisiones.

El principal fundamento del Control de Gestión, es el de evaluar los procesos desarrollados y los resultados obtenidos por una administración, para determinar el grado de eficiencia y de eficacia de la gestión realizada.

Es por ello, que el presente manual se configura como un documento fácil de entender para los funcionarios y a la vez se constituye en una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, la cual se pueda medir y evaluar, a través de un conjunto de indicadores claves.

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 4 de 17


2. PRESENTACIÓN

Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Administración, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen a sus directivos si van en la dirección correcta o no, debemos construir sistemas que permitan medir su gestión o verificar si sus objetivos, metas y proyectos se están desarrollando adecuada y oportunamente.

En razón de lo anterior, la visión gerencial de evaluación, donde los directivos controlan a sus funcionarios mediante presiones para que sean más eficientes, ha evolucionado; hoy en día, siendo esta una herramienta gerencial que facilita la retroalimentación y el mejoramiento en la administración pública. La construcción y utilización de estos instrumentos es elemento fundamental para mejorar la capacidad de gestión.

El enfoque de la evaluación se debe orientar hacia una perspectiva de comprender, aprender, responder ante sí mismo, mejorar el propio desempeño y tomar decisiones. Por lo tanto, debe ser un proceso participativo y de empoderamiento, que requiere que los interesados (servidores públicos, áreas, dependencias o directivos de las entidades) planifiquen, ejecuten, realicen el seguimiento correspondiente y evalúen los resultados.

Al evaluar la entidad o una dependencia como un todo, el Control de Gestión, además de analizar la legalidad de sus procedimientos en el cumplimiento de su objeto social debe observar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas asignados a la entidad o a la dependencia en su respectivo plan de acción.


	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 5 de 17

3. OBJETIVO DEL MANUAL

Realizar un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión para que se convierta en un instrumento que suministre a el Gerente General información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento valido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mayor y optima proyección gerencial.

4. BENEFICIOS DEL MANUAL

- Permiten que el control y la evaluación sea un proceso permanente y sistemático al interior del Instituto, como base para el mejoramiento continuo de la gestión.
- Sea un compromiso de todas las dependencias y funcionarios.
- Se realice sobre bases cuantificables y objetivas y no subjetivas o de opinión.
- Facilita realizar el control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan.
- Facilita y estimula el trabajo en grupo.
- Alimenta en gran medida el ejercicio de la participación ciudadana pues contribuye a que los procesos de la institución estén dirigidos a las demandas, expectativas y necesidades de la ciudadanía.

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 6 de 17

5. GENERALIDADES

5.1 Gestión

Está definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume el instituto, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. Dicho lo anterior, la gestión permite desarrollar la misión y lograr la visión institucional.

La gestión se interpreta como una cadena de acciones definidas en el proceso administrativo y representada en el ciclo PHVA, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Por lo tanto, vale la pena recalcar que la Gestión no solo es acción sino también efecto, este es un punto que no hay que olvidarlo más cuando de evaluar la gestión se trata.

5.2 Gestión pública


Es toda acción que realiza el Estado a través de las entidades que conforman el llamado Aparato Estatal en cumplimiento de los fines que le fueron señalados en la Constitución. El proceso de Gestión Pública a nivel entidades, inicia con la asignación de recursos económicos a través de la aprobación de un presupuesto el cual debe ser ejecutado en el término del año fiscal.

La Gestión Pública siempre deberá cumplirse en concordancia con los principios establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política: Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad.

5.3 Sistema de evaluación, control de gestión y resultados

Se puede definir como un conjunto de elementos (partes o componentes del sistema) dinámicamente relacionados en una red de comunicaciones, realizando una acción para alcanzar un objetivo operando sobre datos para proveer información.

Este sistema deberá estar formado por:

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 7 de 17

- Un conjunto de objetivos concretos y las acciones necesarias para alcanzarlos (planes y programas) que se constituyen en el objeto de control. Es decir, para que exista control, es necesario que previamente se establezca el que controlar a partir principalmente de los planes, programas y proyectos.
- Un conjunto de resultados cuya periodicidad esté previamente determinada.
- Un conjunto de dependencias con sus funciones y de funcionarios responsables para la realización de las mismas.
- Un conjunto de procesos y procedimiento


5.4 Control de gestión

Proceso de evaluación que permite medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, así como modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.

Es además un instrumento que mide la eficiencia y la eficacia con la que se han adelantado las metas, planes y objetivos de una institución y para esto se fundamenta en la evaluación de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos por la administración.

Para realizar el Control de Gestión se hace indispensable cumplir con algunos requisitos:

- Realizar una continua revisión entre resultados reales y previstos.
- Apoyar toda acción en objetivos claros.
- Visualizar el instituto en el futuro.
- Actualizarse permanentemente para reorientar el rumbo, o actualizar procesos.
- Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio que trae los nuevos

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 8 de 17

paradigmas.

El Control de Gestión obliga a tener adaptados los elementos básicos que le corresponden a una entidad, como son:

Estructura orgánica, normas, reglamentos, procesos y procedimientos, planes, proyectos y programas, controles, etc.

5.5 La planeación referente de la evaluación


El ejercicio de planeación debe llevar implícitas dos características importantes: debe ser eminentemente participativo y concertado, así como tener un despliegue adecuado y suficiente en todos los niveles y espacios de la organización, por tanto, la planificación de la gestión debe asumirse como una responsabilidad corporativa, tanto en su construcción como en su ejecución y evaluación.

Por lo tanto, dicha planeación debe abarcar objetivos simples, precisos, claros, medibles y fáciles de monitorear, alineados para apoyar la razón de ser de la organización, realistas y manejados en el tiempo oportuno, condición sin la cual la evaluación dejaría de ser objetiva y limitada a la simple percepción y sin elementos referenciales de comparación.

6. LOS INDICADORES, HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

La evaluación de la gestión se constituye en el principal instrumento para asegurar que el accionar institucional de todos los organismos y entidades del Estado se oriente a la realización de los fines que guían el ejercicio de la función administrativa. Debe ser un proceso permanente mediante el cual se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, proceso, actividad o del sistema en general.

La evaluación es más amplia que la simple medición; esta última se convierte en un medio para soportar la evaluación, fundamentada en criterios objetivos con base en las estrategias, metas y en general los propósitos y fines organizacionales.

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 9 de 17

6.1 Medición

Es la acción de determinar una propiedad, cantidad, cobertura, impacto, resultado, comparándola con una unidad de medida preestablecida. La medición permite al individuo desarrollar un sentimiento de logro y superación, porque la medición como parámetro de comparación facilita, además de generar una actitud autocrítica, establecer logros, cumplimientos, avances, cubrimientos y oportunidades.


6.2 Evaluación

Es ante todo un proceso dinámico, permanente, individual o de conjunto mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, un proceso, una actividad, una meta o cualquiera que sea el objeto del estudio.

Es el complemento fundamental de la planeación consistente en la verificación y seguimiento de la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la retroalimentación, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos.

Se evalúa para determinar y conceptuar sobre el desempeño o rendimiento de una entidad, área, proceso o actividad, cualquiera que sea el objeto de estudio, y así, tomar decisiones certeras, confiables y consistentes con la misión, visión y objetivos institucionales.

Existe diversos mecanismos e instrumentos para evaluar gestión; uno de ellos, los indicadores, tratados y conocidos bajo diferentes denominaciones, pero siempre identificados como herramienta útil de gestión.

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 10 de 17

7. INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN.

Para realizar el control de gestión existen unos instrumentos o medidas de rendimiento institucional conocidos tradicionalmente como indicadores, estos están encaminados a medir en el momento; los procesos, los productos, las áreas, los objetivos, los programas los proyectos y demás del instituto; pueden ser de carácter cuantitativo y cualitativo:

Indicadores cuantitativos: Los que se muestran valores y cifras periódicamente de los resultados de las operaciones.


Indicadores cualitativos: Son los que permiten evaluar con un enfoque gerencial la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización de tal manera que permitan identificar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

8. INDICADOR

Es una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa, subprograma o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{(Resultado logrado)}}{\text{(Resultado planeado)}} \times 100$$

Es de gran importancia tener presente que el indicador es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 11 de 17

8.1 Tipo de indicadores

Los indicadores deben ser clasificados de acuerdo con lo que se pretende medir, teniendo como parámetros los siguientes:

- Eficacia o Resultado:

Esta se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto conformaran este grupo los indicadores que nos indiquen si se cumplió o no el resultado esperado.

- Eficiencia o Gestión:

Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido.

- Eficiencia o impacto:

La eficiencia tiene que ver entre otros con los siguientes recursos: financieros, técnicos, humanos y tiempo, los cuales se miden en pesos, horas-maquina, horas hombre, y horas, días, meses, etc., respectivamente, y que impactan en la población objeto.

Clases de indicadores de eficiencia:


Indicadores de composición: Miden la eficiencia de la organización en términos de la forma como asigna o distribuye los recursos de que dispone.

Indicadores de análisis global: Los indicadores globales permiten una visión de conjunto de la organización con base en cifras consolidadas, permiten generar promedios que son útiles al momento de establecer objetivos o determinar costos.

8.2 Características deseables de los indicadores

El presente manual se elaboró teniendo presente que las características deseables para la definición de los Indicadores deben ser las siguientes:

- Oportunidad y Fidelidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, adecuada y oportuna y medir con un grado de aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, para posibilitar la toma de

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 12 de 17

decisiones que corrijan y reorienten 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 cuantitativamente.
- Sencillos: Ser comprensibles para las diferentes partes.
- Finalidad: Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción.

Es válido ni útil construir indicadores para medir únicamente los resultados alcanzados (eficacia), sino que simultáneamente es necesario evaluar el proceso realizado, partiendo del principio de que alcanzar un buen resultado solo es posible si se ha diseñado y ejecutado el proceso adecuado. Igualmente, un indicador puede arrojar que una organización es altamente eficaz (logra los objetivos que se ha propuesto), pero si se analiza aisladamente puede esconder que también es ineficiente, porque incurre en altos costos o no es oportuna en la generación y entrega de los resultados a los clientes.

8.3 Ventajas de los indicadores

Satisfacer al ciudadano: Si no se satisface al ciudadano o a la comunidad el instituto perderá credibilidad, ya que la comunidad no tendrá razones para creer en él.


Monitorear el progreso: Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento del instituto, que permite a la gerencia tomar decisiones.

Las mejoras se irán viendo a largo plazo, por lo tanto, los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra, esto da pie para que el progreso sea continuo.

Mantener el control sobre los principales procesos del instituto.

Comparación de procesos y actividades: Con los resultados obtenidos seán de hacer comparaciones con resultados de años anteriores, con otras áreas para así ver como podemos mejorar.

Conducir al cambio: A través de un proceso de retroalimentación de tal manera que se

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 13 de 17

realicen actividades de perfeccionamiento institucional.

Un adecuado sistema de indicadores es flexible y se ajusta a los cambios que sufre el instituto en el tiempo.

9. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

Corresponde a cada una de las dependencias quienes tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello deben tener en cuenta:

- Los objetivos, procesos, planes y programas del instituto, los proyectos específicos de cada dependencia, cada uno de estos deben encontrarse establecidos en el Plan de Acción Institucional que se desarrollará para cada vigencia;
- Las funciones específicas definidas en las distintas resoluciones que organizan y establecen las distintas dependencias y/o grupos de trabajo internos;
- Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).


9.1 Metodología para el diseño de indicadores

Para diseñar, construir y aplicar un indicador es indispensable identificar plenamente las razones por las cuales debe determinarse, las variables que combina y los principales propósitos que en su conjunto se formulan.

Es necesario tener en cuenta que un indicador no puede ser una relación simplista y de casualidad, debe ser objetiva, debe permitir el conocimiento e identificación de su propósito; su resultado debe generar confianza y servir como elemento de análisis y reflexión, por lo tanto, debe ser cuantificable y pertinente.

En su concepción, debe existir la concertación como elemento formador y no la imposición como sujeción.

Por estas consideraciones, se requiere diligenciar el formato F-401-08 Indicadores de gestión,

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 14 de 17


Ficha Técnica del Indicador, instrumento que sintetiza sus características y propiedades, en un mismo plano, donde se inicia con un proceso de identificación: proceso, objetivo, tipo, nivel y descripción para llegar en forma objetiva y consiente a definir y escoger el indicador que permita la evaluación de la gestión, su seguimiento y la toma de decisiones prácticas y acertadas.

Este formato establece la ficha técnica y el proceso de medición, además su correcta elaboración implican un proceso que agrega sustentabilidad al resultado y a quienes la diligencian, identificación con su cometido. Para su diligenciamiento, se recomienda seguir uno a uno los siguientes pasos:

- Nombre del indicador
- Nombre del proceso
- Propósito u objetivo
- Tipo de indicador
- Nivel de indicador
- Descripción
- Formulación
- Descripción de la meta
- Unidad de medida
- Tendencia
- Frecuencia
- Responsable de medición
- Responsable de análisis
- Técnica estadística
- Criterio de evaluación

9.2 Qué se va a evaluar

La pregunta tiene que ver con la configuración estratégica del proceso, por lo tanto, es indispensable examinar la pertenencia de la estrategia con el objetivo enunciado y hacer su respectiva descripción en los renglones que le son asignados, para luego marcar cuál de los elementos que los integran será el objeto de evaluación y seguimiento. (Programa, proyecto, proceso, procedimiento, actividad, acción o tarea). Por último en éste, identifique, es decir establezca por ejemplo, si se trata de un proceso u objetivo estratégico, ¿cuál es el programa?, y así con los demás elementos.

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 15 de 17

9.3 Criterio de análisis del indicador

Una Meta es uno de los cuatro criterios que conforman un árbol de decisiones. Criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro. Cada asunto a evaluar puede tener tantas metas como sean necesarias; por lo tanto, debe diseñarse un indicador para la meta o cada una de las metas propuestas e incluir en ellas el tiempo en el que se debe dar su cumplimiento.

Concretando, en este renglón es indispensable especificar y exponer la meta que va a evaluar, por lo tanto si para el objetivo propuesto y la estrategia establecida definió más de una meta, deberá determinar un indicador para cada una y diligenciar tantas hojas metodológicas como sean necesarias.

9.4 Qué objeto tiene el indicador


Este espacio está destinado para que quien (o quienes) participen en la determinación del indicador definan claramente que se pretende o se busca con su determinación, es decir, reconozca la utilidad, finalidad o uso, de acuerdo con la meta a evaluar.

El objeto del indicador no debe limitarse únicamente a evaluar el cumplimiento de la meta, este puede orientarse también a evaluar la gestión adelantada para el logro de la meta propuesta, con el fin de monitorear avances, detectar inconsistencias y así, tomar los correctivos a que haya lugar.

Tipo: El tipo de indicador se considera de vital importancia para evaluar la meta y hacer seguimiento a sus resultados.

Es conveniente recordar que no obstante existir una gran variedad de clasificaciones y tipos de indicadores según las diferentes escuelas o autores de que se trate, esta guía que tiene por objeto orientar la forma del cómo establecer indicadores para evaluar la gestión, considera en atención a los principios de la función administrativa, como tipos: Eficacia, eficiencia y efectividad más todos los que de éstos se derivan, adaptados a las características individuales del organismo o entidad.

Nombre del indicador: Establece la identidad del indicador por lo tanto, en la forma más sencilla posible y de acuerdo con la utilidad que le reporta a la dependencia o la entidad en general “bautice” el indicador con un nombre que le permita su fácil y rápida

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 16 de 17

ubicación, para que los integrantes del equipo o los de la entidad de manera inmediata le relacionen y sepan a qué se están refiriendo con ese nombre; por ejemplo, el IPE (indicador de presupuesto de la entidad), el ROQUI (indicador de rotación de los equipos de seguridad).

Formulación del indicador: Alude a que dentro de un proceso de selección de elementos, se especifique la variable o variables indispensables a tener en cuenta para su cálculo. Es en este espacio donde se deben determinar los parámetros o aspectos que intervienen en el logro del propósito del indicador y que son necesarios para su posterior relación y composición.

Fuente(s): Constituyen el origen, punto de partida o referentes de la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que componen el indicador.


En otros términos, son los responsables de suministrar los datos de las variables componentes del indicador.

En este espacio se debe identificar y relacionar lo más concreto posible aquellos elementos generales que son fundamentales para la sustentación y verificación si ésta fuere necesaria. Ejemplo, el presupuesto para un indicador de economía.

Unidad de medida: Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y relacionada con la unidad asignada a la meta a evaluar. Ésta puede ser expresada en forma relativa (porcentual) o en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.), longitud (kilómetros, metros, etc.), superficie (hectáreas, kilómetros cuadrados, metros cuadrados, etc.), volumen (pies cúbicos, metros cúbicos, etc.), peso (toneladas, arrobas, kilos, libras, etc.).

Decida y defina la unidad y coloque en este espacio la decisión tomada, de tal forma que siempre exista la relación directa del propósito con el resultado.

Categorización del resultado: Es la forma de imprimir categoría o ranquear el resultado. Conveniente para definir si el logro obtenido es significativo, indica algo a favor o en contra, positivo o negativo, si se ha obtenido un resultado o la gestión no ha sido considerada como aporte al objetivo propuesto.

	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN		
Código: M-401-02	Versión: 02	Fecha de aprobación: 22/12/2017	Pág: 17 de 17

Establezca en este espacio y defina la manera de cómo interpretar el resultado obtenido a través de rangos dentro del marco de referencia propuesto, tales como mínimo, deficiente, satisfactorio y sobresaliente y para ellos los valores que bajo un criterio objetivo permitan su ubicación. Estos se fijan teniendo en cuenta la meta a evaluar.

Frecuencia de medición: Se refiere al número de veces necesarias en que debe calcularse el indicador, anual, mensual o semanal. Se debe establecer el momento más adecuado, teniendo en cuenta la meta, criticidad en el comportamiento de las variables involucradas, su cronograma de cumplimiento y la disponibilidad de la información, entre otros aspectos.

Observaciones: Obedece a aquellas consideraciones especiales que se deben tener en cuenta para el cálculo del indicador. Por ejemplo, modo de recolección de la información.

10. RESULTADOS DE LOS INDICADORES

Es preciso recordar que los indicadores por sí solos no evalúan, sino que suministran información para profundizar en áreas específicas que permitan el mejoramiento continuo de la entidad. El análisis e interpretación de los mismos debe ser claro, razonable y objetivo y es necesario identificar los factores internos y externos que influyeron en los resultados.

En este sentido, una vez se obtenga el resultado de la relación de las variables seleccionadas, se establecerá la causa y el efecto del comportamiento de los indicadores, de acuerdo con los factores que incidieron en el resultado, a fin de tomar las acciones que permitan el mejoramiento de la entidad, proceso o actividad objeto de evaluación, con base en soportes y criterios válidos y visibles.

De igual manera, quien realice la evaluación debe efectuarla y reportar sus resultados oportunamente, es decir, en tiempo real para la adecuada toma de decisiones a nivel de área, dependencia o en general de la entidad.

11. PUBLICIDAD

El resultado de los indicadores de gestión son publicados mensualmente por el Técnico Administrativo de Sistemas, quien recibe la información del líder de Calidad.