

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

- 1 **PROCESO:** Gestión Estratégica Organizacional
- 2 **SUB PROCESO:** Gestión del Sistema Integrado
- 3 **OBJETIVO:** Establecer los lineamientos para la construcción, revisión, actualización, reporte y seguimiento de Indicadores de Gestión de la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios- USPEC por medio de las fichas establecidas para este fin.
- 4 **CONTENIDO:**

El presente documento establece los lineamientos metodológicos para la elaboración, revisión, actualización, reporte, seguimiento, evaluación y control, de los indicadores de gestión con el propósito de generar alertas e información útil para la toma de decisiones, en pro del mejoramiento continuo, el logro de los objetivos institucionales y cumplimiento de la misión de la Entidad.

Este documento contiene tres secciones, la primera define los conceptos utilizados para la estructuración de los indicadores de gestión como son: conceptos, medición, objetivos característicos de los indicadores y tipología de los indicadores, la segunda sección se refiere a la metodología para su construcción y última de algunos ejemplos de indicadores.

4.1 CONCEPTOS

Indicador: Es un instrumento de planeación y gestión, es el elemento central del seguimiento, dado que este mide el nivel de avance en el logro de un objetivo; esta medición permite registrar información, con una serie de variables (cuantitativa preferiblemente) que facilitan la interpretación y análisis de la misma, que ayuda a visualizar una desviación en el logro de objetivos sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Indicador con alcance Cualitativo: Presenta información asociada al análisis subjetivo que se realiza a una acción o intervención, una vez culmina, el análisis es un juicio positivo o negativo del resultado alcanzado, en términos de economía, eficiencia, calidad y eficacia.

Indicador con alcance Cualitativo: aquellos que están relacionados con el nivel de calidad que se está proporcionando en el tipo de servicio o producto que se ofrece a los usuarios, en términos de eficiencia y el nivel de productividad

Plan Estratégico: Es el mecanismo de articulación, a través del cual la Entidad define sus estrategias basadas en los requerimientos del Plan Nacional de Desarrollo y es el plan por el cual se dará cumplimiento a las metas trazadas

Plan de Acción Institucional: Es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

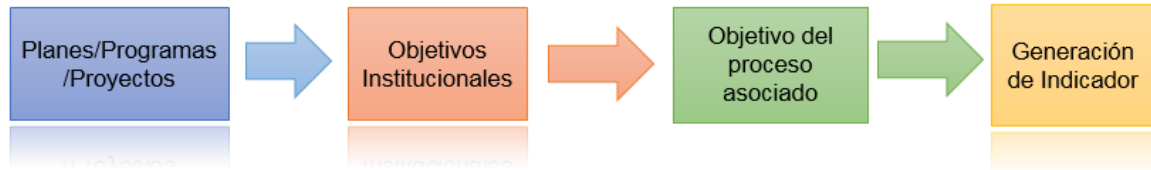
4.2 ¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA ANTES DE FORMULAR UN INDICADOR?:

1. Identificar y revisar el Plan/Programa/ Proyecto al que está asociado.
2. Identificar y revisar el objetivo Institucional a alcanzar.

	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

3. Identificar y revisar el objetivo de proceso asociado
4. Identificar el tipo de indicador que desea y es pertinente.
5. Identificar la meta a alcanzar.
6. Identifica las variables para el indicador.

Ilustración 1. Identificación de Indicador

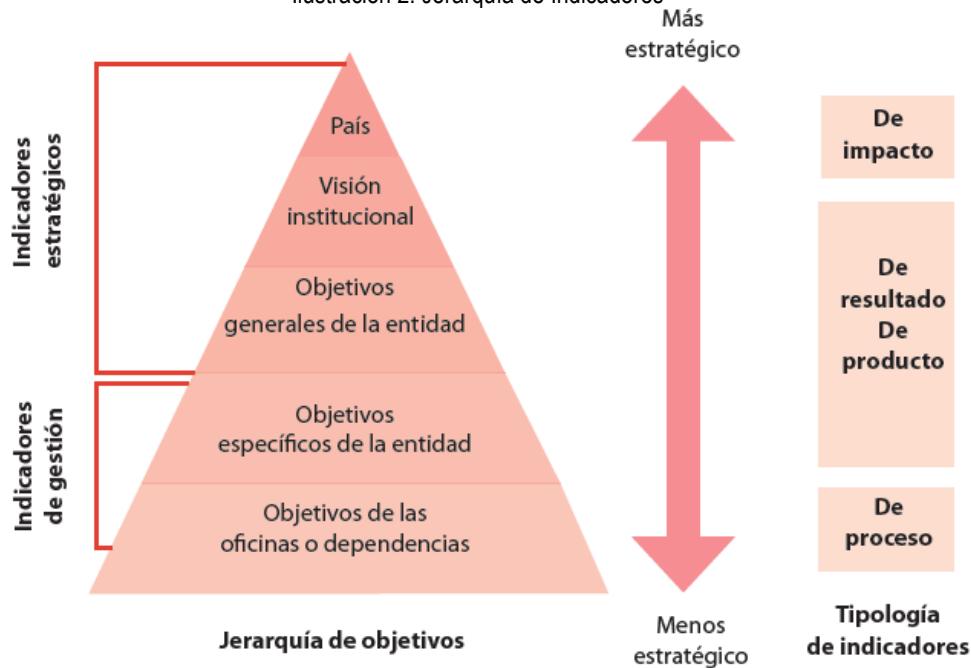


Fuente: elaboración Oficina Asesora de Planeación.

4.3 ¿QUÉ TIPO DE INDICADOR CONSTRUIR?

Esta ilustración le permitirá tener claridad de los niveles jerárquicos existentes de Indicadores

Ilustración 2. Jerarquía de Indicadores



Fuente: Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores, DANE, Pag.18

- **Indicadores Estratégicos:** son aquellos asociados al Plan Nacional de Desarrollo con relación a los objetivos de la Entidad, incluye indicadores de Fin, Propósito y/o Servicios.
- **Indicadores de Gestión:** son aquellos asociados que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan de Acción de la Entidad, ayudan a corregir o fortalecer las estrategias y

la orientación de recursos, estos se articulan con los indicadores estratégicos en el nivel misional.

4.4 CADENA DE VALOR Y LA RELACIÓN CON EL INDICADOR

La cadena de valor (se inicia con la obtención de recursos (insumos) y termina en la prestación del servicio o entrega de beneficios (resultados) según sea el caso) ayuda a determinar qué es lo que se quiere medir con el indicador, según en el paso de cadena de valor en que se encuentre su dependencia ubicada (proceso, producto, resultado o impacto) esta ilustración le permitirá verificar que el tipo de indicador escogido sea el indicado para medir el cumplimiento del objeto.

Ilustración 3. Categorías de indicadores con base en la cadena de valor



Fuente: DNP, Guía para la elaboración de indicadores, Pág. 8

Ilustración 4. Cadena de Valor y Relación con el Indicador

Cuando se mide:	Se está midiendo:	Los indicadores recomendados:
Impacto	Fin	• Eficacia
Resultados	Propósito	• Eficacia • Eficiencia
Productos	Componente	• Eficacia • Eficiencia • Calidad
Procesos	Actividades	• Eficacia • Eficiencia • Economía
Insumos		

Fuente: Elaboración del CONEVAL

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la política de desarrollo social, "Manual para el diseño y la construcción de indicadores".

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

Cuando se esta midiendo¹:

Fin: se busca medir el efecto de la intervención del programa en la solución de un problema de mayor complejidad. Los indicadores en este ámbito permiten verificar los impactos sociales o económicos a los que contribuye el programa.

Propósito: se busca enfocarse en medir los resultados del programa en la solución de una problemática concreta.

Componente: se miden la producción, la entrega y las características de todos los bienes y servicios que se otorgan directamente a los beneficiarios; también deben incluirse los bienes generados para uso del propio.

Actividades: se deben medir los procesos que realiza la Entidad para generar los productos. Se pretende verificar la gestión que emprende el proceso y/o dependencia para crear los productos o servicios, tanto aquellos que entrega a la población beneficiaria como los que utiliza el mismo el proceso y/o dependencia como insumo intermedio.

4.5 TIPOS DE INDICADORES²

4.5.1 Indicador Eficacia: son aquellos indicadores que permiten medir las actividades planeadas y los resultados esperados sin tener en cuenta necesariamente los recursos asignados. Además, puede ser medido por cobertura, focalización y capacidad de cubrir la demanda así:

- **Cobertura:** utilizado para medir el grado en que las actividades o servicios ofrecidos cubren o satisfacen la demanda total.
- **Focalización:** relaciona el nivel de precisión con el que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo.
- **Capacidad de cubrir la demanda:** capacidad de cubrir el total de personas y las personas que demandan el servicio (quien solicita el servicio).

4.5.2 Indicadores de eficiencia: miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos (dinero) utilizados en el cumplimiento del objetivo.

4.5.3 Indicador de economía: capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos

4.5.4 Indicador de calidad del servicio: capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios (oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad)

4.6 DEFINICION DE VARIABLES

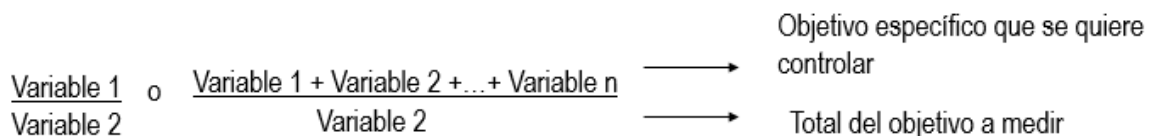
Para la definición de las variables que componen la fórmula del Indicador se debe verificar los atributos del objetivo del proceso y esto permitirá tener claridad de cuál es el propósito a cumplir y con ello las variables a medir

¹ Consejo Nacional de Evaluación de la política de desarrollo social, “Manual para el diseño y la construcción de indicadores”. Pág. 20

² Armijo Mariela, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

La **variable 1** será el objetivo específico que se quiere controlar y la **Variable 2** será el total del objetivo a medir; puede ser que se presente la sumatoria de dos variables para obtener un promedio, pero estas dos variables deberán tener las mismas características y contarán con el mismo concepto de **variable 1**



4.7 SELECCIÓN DE INDICADOR Y CALIDAD DE LOS DATOS

Para seleccionar el indicador, debe tener criterios que permitan su entendimiento, comparación en el tiempo y además, debe tener presente las etapas subsiguientes a la formulación, como lo son la producción u obtención de la información y el análisis del mismo, algunos criterios que se deben tener en cuenta son:

Tabla 1. Criterios para la selección de indicador

Criterio de selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa que se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifique que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones

Fuente: Metodología línea base de indicadores, DANE 2009

4.8 UTILIDAD Y COMPRENSIÓN DEL INDICADOR

Dado que un indicador responde a una necesidad del proceso, se debe cumplir con requisitos mínimos para entender e interpretar por parte del usuario interno y externo, los mínimos necesarios para seleccionar un indicador que sea útil y de fácil comprensión, son:

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

Tabla 2. Criterios de selección relacionados con utilidad y comprensión

Criterio de selección	Objetivo
Aplicabilidad	Debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y su utilización
No redundancia	Debe expresar por sí mismo al fenómeno sin ser redundante con otros indicadores.
Interpretabilidad	Debe ser fácil de entender para todos, especialistas y no especialistas
Comparabilidad	Debe ser comparable en el tiempo siempre y cuando utilice como base la misma información
Oportunidad	Debe ser medible inmediatamente se tiene disponible los datos interrelaciona

Fuente: Metodología línea base de indicadores, DANE 2009

4.9 NÚMERO DE INDICADORES A CONSTRUIR

El número de indicadores por proceso deben ser solo aquellos que apunten y ayuden a conseguir el propósito del proceso, el resultado de ellos debe facilitar el conocimiento del desempeño, para poder identificar las oportunidades de mejora; según estos parámetros de 2 a 3 indicadores son suficientes.

5 ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para la construcción de un indicador de gestión, es necesario analizar el resultado que se quiere obtener en cada una de las actividades, acciones u objetivos que se medirán.

Una vez establecida la meta, es oportuno medirlo a través de uno o varios indicadores y con ello se establece el indicador adecuado.

Antes:

I. Meta es el objetivo del Indicador:

¿Cómo redactar Objetivo del Indicador? :

Verbo + Sujeto + Frase Calificativa
 =
 Generar + 30.000 nuevos cupos en educación superior + en el cuatrienio.

II. Nombre claro y concreto es acorde a lo que se está evaluando y permita definir claramente su objetivo y utilidad.

¿Cómo redactar el nombre del indicador? :

Sujeto + Verbo en participio pasado
 =
 Nuevos cupos de educación superior + Generados

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

Durante:

I. Se toma la meta y se invierte el orden así:

Generar + 30.000 nuevos cupos en educación superior + en el cuatrienio.
 (A) + (B)+ (C)
 Invertir
 Nuevos cupos de educación superior + Generados
 (B)+(A)

II. Se incluyen elementos de descripción que den cuenta de localización, periodo de tiempo, etc...

Así: Nuevos cupos de educación superior generados en **universidades públicas de Bogotá**

Nota: No se incluyó el número de la meta porque ya está inmersa

III. Descripción, definir que pretende medir el indicador

¿Cómo redactar la descripción del indicador?:

Sujeto + Frase calificativa +Verbo en participio+ característica específica
 Nuevos cupos + de educación superior + Generados + en universidades públicas de Bogotá en
 el trimestre

IV. Fórmula o medio de cálculo, para lo cual se deben tener muy claros los factores y su relación cuando se trata de una fórmula matemática.

¿Cómo se construye la fórmula del indicador?:

- Tener presente el nombre del Indicador así:

Nuevos cupos de educación superior generados en universidades públicas de Bogotá en el semestre

- Precisar las variables

Nuevos cupos de educación superior generados en **universidades públicas de Bogotá** respecto a los cupos nuevos de educación superior en **universidades de Bogotá**

$$\frac{\text{Nuevos cupos en universidades públicas}}{\text{Cupos Nuevos en Universidades de Bogotá}} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}}$$

Numerados	X	100	=%
Denominador			

- Unidad: es el valor en el que se expresa el resultado del indicador.
- Tipo: efectividad, eficacia, eficiencia o calidad, según corresponda

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

- Periodicidad: es el tiempo en que se medirá el indicador. (mensual, bimensual, trimestral, semestral).
- Fuente de información: de donde proviene la información-insumo para la medición del indicador.
- Corte: si es acumulable o no acumulable en el tiempo.
- Responsable: es la persona garante de medir cada acción, actividad u objetivo y realiza el seguimiento.
- Evidencia: soporte que sustenta el cumplimiento del indicador.
- Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa.

5.1 ANÁLISIS DEL INDICADOR

El análisis es el proceso de categorización, ordenación y descripción del comportamiento de un dato, con la finalidad de conocer su direccionalidad (positiva o negativa).

Teniendo en cuenta la definición anterior, con el resultado de los indicadores, en el análisis de resultado se busca que el usuario interno y externo conozca lo que está pasando con el dato de análisis, y si se deben tomar medidas para mitigar los valores negativos, así pues, el análisis debe contener datos exactos, razones de cumplimiento o incumplimiento, características del objetivo medible y la propuesta para mejorar el mismo en el siguiente seguimiento.

Ejemplo:

Nuevos cupos de educación superior generados en universidades públicas de Bogotá en el semestre respecto a los cupos nuevos de educación superior en universidades privadas de Bogotá en el semestre

$$\frac{\text{Nuevos cupos en universidades públicas}}{\text{Cupos Nuevos en Universidades de Bogotá}} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}}$$

280	X	100	= 80%
350			

Análisis del indicador: de los 350 nuevos cupos de educación superior en Bogotá, el 80% fueron generados en universidades públicas, lo que demuestra la alta demanda en el sector público por parte de los nuevos estudiantes, el 20% restante de cupos nuevos fueron generados en universidades privadas. Por lo que pone en consideración la calidad o accesibilidad a los mismos.

5.2 RESPONSABLES DE LA MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REPORTE

La medición, análisis y reporte de los indicadores está a cargo de los líderes del proceso/subprocesos. De igual manera tiene bajo su competencia realizar las siguientes acciones:

- Analizar y reportar la información registrada en el formato G1-S3-FO-06 Hoja de Indicador a la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo, dentro de los cinco (5) días hábiles de cada mes, para ello, la OAPLA remite correo recordando la realización del seguimiento

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

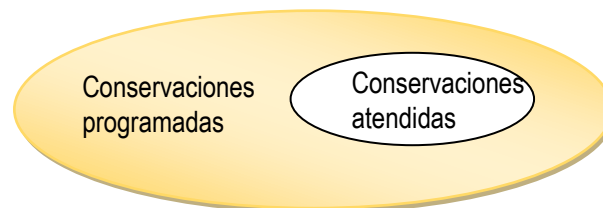
- Formular acciones de mejoramiento para corregir desviaciones que se hayan presentado en el indicador cuando este quede en dos periodos consecutivos en rojo o que no haya reportado seguimiento, con el propósito de tomar acciones con respecto a lo medido y mejorar el proceso.
- Informar por medio de correo electrónico a la OAPLA, acerca de alguna novedad referente a: eliminación, o modificación o la creación de uno nuevo indicador, y remitirlo para su revisión y aprobación.
- Reportar el seguimiento (ficha de indicador) con las evidencias que soportan el cumplimiento de las acciones, para este fin la Oficina Asesora de Planeación de Desarrollo dispone de una carpeta compartida en el que cada proceso reporta las evidencias.
- El análisis debe dar cuenta del comportamiento del indicador en relación a la tenencia (ascendente o descendente); en los casos que no cumpla con la meta establecida, debe incluir las causas del incumplimiento.

6 MANOS A LA OBRA - EJEMPLOS DE INDICADORES

6.1 INDICADOR EFICACIA:

Nombre del indicador: % de intervenciones de conservación atendidas

Formula del indicador: Cantidad de mantenimientos recurrentes atendidas / cantidad de mantenimientos recurrentes programadas * 100



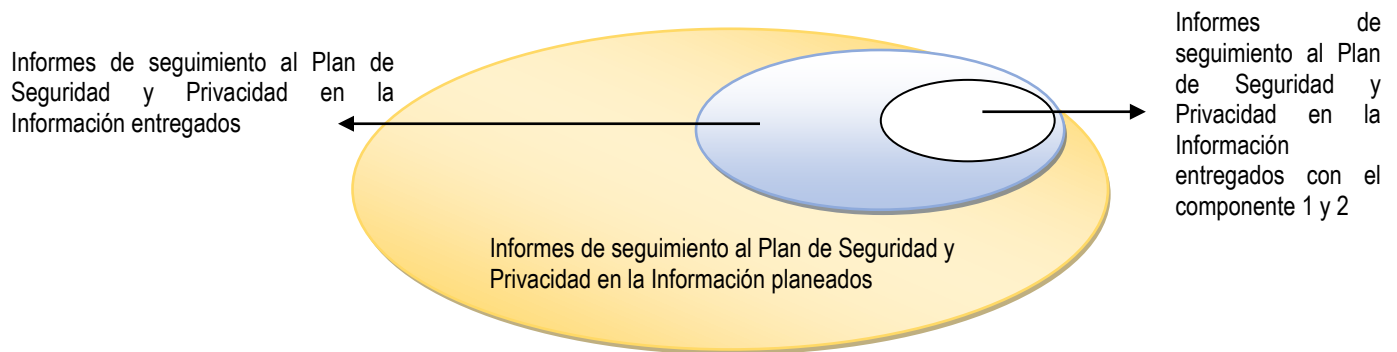
Variable 1: Cantidad de intervenciones de conservación atendidas → Numerador
Variable 2: Cantidad de intervenciones de conservación programadas → Denominador

6.2 INDICADOR DE FOCALIZACIÓN

Nombre del Indicador: % informes de seguimiento al Plan de Seguridad y Privacidad en la Información entregados con el componente 1 y 2

Formula del Indicador: Número de informes de seguimiento al Plan de Seguridad y Privacidad en la Información entregados con el componente 1 y 2 / 4 * 100

	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020



Variable 1: Número de informes de seguimiento al Plan de Seguridad y Privacidad en la Información entregados con el componente 1 y 2 → Numerados

Variable 2: 4 (este número quiere decir que van a enviar 4 informes) → Denominador

6.3 INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIO

Nombre del Indicador: Tiempo promedio de trámite de solicitudes

Fórmula del Indicador: Tipo de solicitud, tiempo de Solicitud 1 + tiempo de Solicitud 2 +...+ tiempo de Solicitud n / Total de solicitudes tramitadas

Variable 1: Tipo, tiempo de Solicitud 1 +...+ tiempo de Solicitud n → numerador

Variable 2: Total de solicitudes tramitadas → Denominador

6.4 INDICADOR DE EFICIENCIA

Nombre del Indicador: % eficiencia en las transferencias documentales primarias.

Formula del Indicador: (No. dependencias que entregaron la transferencia documental en la fecha prevista / N°. De dependencias responsables de entregar transferencias documentales según lo programado) x 100

Variable 1: No. dependencias que entregaron la transferencia documental en la fecha prevista

Variable 2: N°. De dependencias responsables de entregar transferencias documentales según lo programado

6.5 INDICADOR DE ECONOMÍA

Nombre del Indicador: % de recursos aportados por entidades privadas.

 USPEC UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS	GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código: G1- GU-01
		Versión: 02
		Vigencia: 08/05/2020

Formula del Indicador: Total de recursos aportados por las empresas privada en la vigencia / Total de recursos aportados por el estado para la vigencia.

Variable 1: Total de recursos aportados por las empresas privada en la vigencia → Numerador

Variable 2: Total de recursos aportados por el estado para la vigencia → Denominador

7 LISTA DE CHEQUEO PARA VERIFICAR LA IDONEIDAD DEL INDICADOR

Es una herramienta realizada por la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo, que permite verificar si el indicador propuesto cuenta con los requisitos mínimos necesarios para cumplir el objetivo.

Esta herramienta cuenta con espacios para definir el indicador, identificación de las variables, periodicidad fuente de información, verificación de calidad, utilidad y comprensión del indicador, entre otros, que le permite confirmar si el indicador que está formulando cuenta con los requisitos mínimos de formulación y calidad. Lo anterior, con el propósito de mejorar la calidad de la información suministrada y el análisis de la misma.

Anexo 1: Lista de chequeo_Idoneidad de Indicador

RESUMEN DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Numerales	Descripción de la modificación
01	27-12-2019		Versión inicial del documento
02	08-05-2020	Todos	Se realizó reformulación total de guía para tener conceptos y ejemplos claros de la formulación de indicadores

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
Elaboró / Actualizó:	Revisó:	Aprobó:
Firma: Original Firmado	Firma: Original Firmado	Firma: Original Firmado
Nombre: Ana Mily Vásquez Pinta	Nombre: Katherin Diaz Albarracín	Nombre: Katherin Diaz Albarracín
Cargo: Contratista Profesional	Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo
Dependencia: Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Dependencia: Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo	Dependencia: Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo