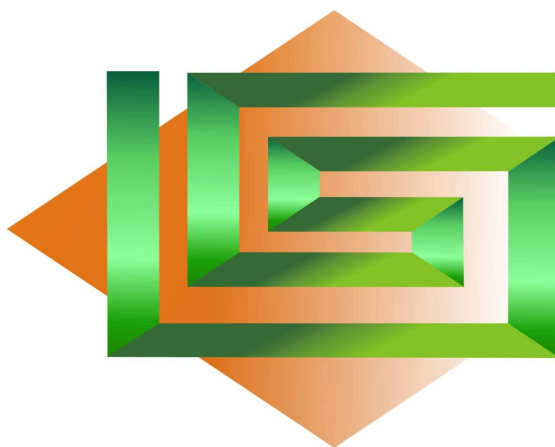


MANUAL DE INDICADORES DE  
GESTION  
VERSION 1



**GOBERNACION DE LA GUAJIRA**  
**SERIEDAD Y COMPROMISO**

GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE LA GUAJIRA  
2011

---

**GOBERNACION DE LA GUAJIRA**  
**JORGE EDUARDO PEREZ BERNIER**  
Gobernador

**ASTRID HERNANDEZ IGUANAN**  
Directora del Departamento Administrativo  
De Planeación

**LILIA CRISTINA ROMERO HURTADO**  
Asesora de Despacho  
Con funciones en Control Interno Administrativo

**JORGE ELIECER BARLIZA ILLIDGE**  
Representante de la Alta Dirección  
Secretario de Apoyo a la Gestión

**Riohacha- La Guajira, Colombia**

---

**RESOLUCION N0 841**

**“POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL MANUAL DE INDICADORES DE GESTION DE LA GOBERNACION DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA”**

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA, en uso de sus atribuciones legales, y en especial las conferidas por la Ley 87 de 1993,

**CONSIDERANDO:**

Que mediante Resolución 1098 de 01 de septiembre de 2008 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 100-2005 en la Gobernación del Departamento de la Guajira.

Que la Ley 190 de 1995 es su artículo 48°, establece que las entidades del Estado deben elaborar un manual de indicadores de eficiencia de la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados.

Que la Ley 42 de 1993 precisa en su artículo 12° que el control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia en las entidades del estado y establece que las entidades deben cumplir los principios de economía, eficacia, equidad y que sobre estos principios realizará la Contraloría General de la República el control de gestión.

Que es conveniente implantar el Manual de Indicadores y de Gestión y Resultados como una herramienta de control y evaluación de los distintos, planes proceso, procedimientos; y funciones de las distintas áreas de la Gobernación de la Guajira.

Que es conveniente para el Gobernador contar con una herramienta que permita medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización.

**RESUELVE**

**ARTICULO PRIMERO:** Adoptar e implementar en todas sus partes el MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS cuya metodología forma parte integral de esta Resolución

---

## **PRESENTACION**

La gestión gerencial actual ya sea pública y/o privada, registra unos marcos mentales de constantes cambios y transformación institucional: gubernamental y empresarial en un mundo donde se piensa globalmente y se actúa localmente y por ende los criterios de productividad; competitividad y rentabilidad son fines últimos de resultados esperados del desarrollo y ello obliga a tener un concepto actualizado del entorno, cuya modernización depende en gran medida del manejo eficiente de la gestión y de los medios a nuestro alcance; pero se fundamenta en controlar y medir la gestión a través de la autogestión, el control e implantación de indicadores de utilidad constante y de unos buenos criterios administrativos y gerenciales. 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.

Se ha elaborado esta herramienta gerencial, con el fin de promover una gestión pública moderna, transparente, cercana al ciudadano, participativa, legítima y funcional que garantice la gobernabilidad.

En tal sentido es fundamental contar con el compromiso y voluntad administrativa al más Alto Nivel Directivo, con el fin de lograr que todas las dependencias se comprometan con el control en su interior, a fin de alcanzar las metas establecidas en beneficio del interés público.

---

## **INTRODUCCION**

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, la evaluación es 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

### **1. FUNDAMENTO LEGAL DE LA EVALUACION DE LA GESTION**

Artículo 209 de la Constitución Política. Establece los principios básicos que debe atender la función administrativa: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, y da los referentes básicos sobre los cuales debe ser medido el desempeño administrativo.

Artículo 343 de la Constitución Política. Establece que la entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los

---

sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.

Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”.

En el artículo 4, determina que toda entidad en el ejercicio del control interno debe establecer, entre otros aspectos, objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios, sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control y métodos confiables para su evaluación.

De igual manera, el artículo 8 de la citada ley establece que cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Política y demás disposiciones legales.

Ley 152 de 1994, “Por la cual se establece la Ley orgánica del Plan de Desarrollo...”. El Departamento Nacional de Planeación ha desarrollado el tema a través del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados SINERGIA y el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional – BPIN.

Ley 190 de 1995. “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”.

El párrafo del artículo 48 establece “...todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente un manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados”.

Artículo 17 y 39 de la Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional...”. Establece que las Políticas de Desarrollo Administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional, deberán ser articuladas con los organismos y entidades de la administración pública, teniendo en cuenta, entre otros, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficiencia y eficacia.

El artículo 39 determina que en la política de Desarrollo Administrativo deberá darse prioridad al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los sistemas de información y a la elaboración de los indicadores de administración pública, que sirvan de soporte a los mismos.

---

Literal del artículo 12 del Decreto 2145 de 1999, “Por el cual se dictan otras disposiciones”. Se establece que la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces debe evaluar el proceso de planeación, en toda su extensión; esto implica, entre otras cosas y con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores definidos, un análisis objetivo de aquellas variables o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances.

La identificación de estas variables, su comportamiento y su respectivo análisis permite que la formulación de las recomendaciones de ajuste o mejoramiento al proceso, se realicen sobre soportes y criterios válidos y visibles fortaleciendo así la función de estas oficinas.

Decreto 1677 de 2000, “Por el cual se reestructura el Departamento Administrativo de la Función Pública”, asigna dentro de las funciones específicas del Departamento Administrativo de la Función Pública, la de asesorar a las entidades públicas en el diseño e implantación de metodologías para la formulación de Indicadores de Gestión.

## **2. OBJETIVO DEL MANUAL**

Pretende este manual hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en nuestra Administración, convertirse en un instrumento que suministre al Gobernador información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento válido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y óptima proyección gerencial.

## **3. BENEFICIOS DE UN MANUAL DE INDICADORES.**

❖ Permiten que el control y la evaluación: Sea un proceso permanente y Sistemático al interior de la Gobernación, 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 púes
-

contribuye a que los procesos de la institución estén dirigidos a las demandas, expectativas y necesidades de la ciudadanía

## **4. GENERALIDADES**

### **4.1. GESTIÓN**

Está definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la Gobernación de la Guajira, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. La gestión entonces, 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.

### **4.2. 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.

### **4.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y 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 conformado por:

---



- ❖ 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 procedimientos.

#### **4.4. 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 la Gobernación en el futuro.
- ❖ Actualizarse permanentemente para reorientar el rumbo, o actualizar procesos.
- ❖ Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio que trae los nuevos 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. 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.

### **6.1. MEDICION**

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.

## **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 de la Gobernación; 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.

### **7.1. 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.

### **7.2. 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.

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.

**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. Gastos por funcionario

**7.3. 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 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.

No 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.

#### **7.4. VENTAJAS DE LOS INDICADORES**

- ❖ Satisfacción al ciudadano: Permite credibilidad
- ❖ Monitorear el progreso: Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la Gobernación, 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.
- ❖ Mantener el control sobre los principales procesos.
- ❖ Comparación de procesos y actividades.
- ❖ Conducir al cambio: A través de un proceso de retroalimentación de tal manera que se realicen actividades de perfeccionamiento institucional.

#### **7.5. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES**

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

- ❖ Los objetivos, planes y programas de la Gobernación, 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.
- ❖ Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).

#### **7.6 METODOLOGIA 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 entonces construir la Hoja Metodológica del Indicador (herramienta expuesta en el formulario que a continuación se presenta), instrumento que sintetiza sus características y propiedades, en un mismo plano, donde se inicia con un proceso de identificación: de entidad, área y dependencia, objetivo, estrategia, componentes y meta, para llegar en forma objetiva y conciente a definir y escoger el indicador que permita la evaluación de la gestión, su seguimiento y la toma de decisiones prácticas y acertadas.

La Hoja Metodológica del Indicador y 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:

A. Llenar todos los espacios que el formulario contiene, iniciando con el proceso de identificación.

B. Analizar la planeación y proceso estratégico del organismo o entidad, el área, sección o dependencia, para establecer la relación directa de la meta a evaluar, con cualquiera de los componentes (procedimiento, tarea, proceso actividad, programa o proyecto) y de éste con la estrategia y el objetivo propuesto. De esta forma escoge el ¿qué se va a evaluar?

C. Establecer con claridad hacia donde se apunta o a donde se quiere llegar de tal forma que se pueda definir plenamente cada uno de los interrogantes planteados.

En su orden el formulario contiene:

1. **Nombre: Matriz de Indicadores**
  2. **Proceso:** Nombre dado en el Mapa de Procesos.
  3. **Área:** Identifique la dependencia o grupo sujeto del seguimiento y evaluación.
  4. **Objetivo o finalidad del indicador:** En este espacio defina claramente qué se pretende MEDIR. Es decir, reconozca la utilidad, finalidad o uso del Indicador.
  5. **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 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.
  6. **Propósito o Meta :** 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. Fórmula o forma de cálculo del indicador: Es la forma del cómo se medirán o compararán las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.

7. **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 como establecer indicadores para evaluar la gestión, considera en atención a los principios de la función administrativa, como tipos: los de economía, eficiencia, eficacia, efectividad ecología e impacto, más todos los que de éstos se derivan, adaptados a las características individuales del organismo o entidad.
8. **Fórmula o forma de cálculo del indicador:** Es la forma del cómo se medirán o compararán las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida
9. **Variables intervienen para construir el indicador:** Se debe especificar 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.

Por otra parte debe entenderse que el concepto de variable, hace referencia a la información básica y necesaria sin la cual no es posible construir el indicador.

10. **Unidad de medida:** Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador. Ésta puede ser expresada en porcentaje o número.
  11. **Interpretación del indicador:** en este punto se debe incluir la interpretación del resultado que arroja el indicador una vez aplicada la fórmula establecida para el mismo. Se deben determinar los posibles resultados que arroje el indicador y el significado de cada uno de ellos, teniendo en cuenta el objetivo del indicador y su fórmula.
  12. **Fuentes de información:** Constituye el origen o punto de partida 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.

**13. Frecuencia:** se refiere a la periodicidad en el tiempo en que debe calcularse el indicador. La periodicidad puede ser anual, semestral, trimestral, mensual, etc.

**14. Responsable de la medición(Cargo y Nombre):** es necesario precisar quien es el responsable de presentar o reportar el resultado de la medición, por tal motivo se debe indicar tanto el cargo como el nombre del funcionario encargado de dicha labor

**15. Fecha de elaboración:** En esta casilla se indicará la fecha (día, mes, año) en que se elaboró la Ficha Metodológica del Indicador.

**16. Fecha de revisión y/o ajuste:** Cuando por razones de revisión o de ajuste al indicador se haya modificado en algún aspecto la ficha metodológica, en esta casilla se registrara la fecha de dicho evento.

**17. Observaciones:** En este renglón se deben consignar aquellas consideraciones especiales que se deben tener en cuenta para el cálculo del indicador. Por ejemplo, modo de recolección de la información.

Ej:

INDICADORES DE GESTIÓN PARA ÁREAS QUE ADELANTEN PROCESOS DISCIPLINARIOS		
1	Nombre	MATRIZ DE INDICADORES
2	Proceso	Evaluación
3	Área:	Dependencias que adelantan procesos disciplinarios
4	Objetivo del Indicador:	Monitorear la capacidad de evacuación de expedientes durante el período t (o de análisis) en función de toda la carga laboral.
5.	Nombre del Indicador	Procesos disciplinarios



6.	<b>Meta:</b>	Determinar el grado de cumplimiento de los términos legalmente establecidos para los procesos disciplinarios .
7.	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia
8	<b>Fórmula</b>	$I E T = \left[ \frac{\text{Total salidas período t}}{\text{Inventario Inicial período t (+) Ingresos Período t}} \right] \times 100$
9	<b>VARIABLES DEL INDICADOR:</b>	a) Total salidas período t: Es la suma total de egresos, (archivos, culminaciones, actuaciones, reconocimientos, etc.) menos las remisiones enviadas durante el período t o de análisis. El período t puede ser mes, trimestre, semestre, etc. b) Inventario inicial período t: Es la existencia de expedientes al iniciar el período t o de análisis. C) Ingresos período t: Es la entrada de expedientes nuevos o trasladados durante el período t.
10	<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje ( %)
11	<b>Interpretación del Indicador:</b>	Si el porcentaje es menor al 100% significa que la evacuación de expedientes en el período t (o de análisis) ha sido inferior a toda la carga laboral existente. No puede ser mayor al 100% ya que nunca se puede evacuar más de lo existente. Por ejemplo si el resultado es el 60% indica que se evacuaron el 60% del 100% de los expedientes existentes.
12	<b>Fuentes de Información</b>	Expediente disciplinario
13	<b>Frecuencia</b>	

14	<b>Responsable de la medición</b>	Jefe de la dependencia
15	<b>Fecha de Elaboración del Indicador:</b>	XXXXX
16	<b>Observaciones:</b>	Este indicador se puede aplicar en cualquier etapa del proceso disciplinario.

## 7.7 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.

## 8. GLOSARIO Y MARCO CONCEPTUAL

- a) **Control de Gestión:** Es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades de la administración de recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño, y la identificación de la distribución de excedente que estas producen, así como los beneficiarios de su actividad. Este implica una confrontación entre lo previsto y lo realizado en todas las áreas de organización.
  - b) **Eficacia:** Se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto los indicadores de eficacia nos dirán si se cumplió o no el resultado esperado.
-

- c) **Eficiencia:** Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido. La eficiencia tiene que ver con los diferentes recursos: financieros, técnicos, humanos y tiempo, los cuales se miden en pesos, horas-maquinas, horas-hombre, y horas, días, meses, etc.

**ARTICULO SEGUNDO:** Establecer este manual como herramienta de uso permanente por parte de todas las dependencias de la Gobernación de la Guajira para la realización de actividades de medición formal de sus funciones, procesos, objetivos, metas, planes y demás.

**ARTICULO TERCERO:** Delegar en el Director del Departamento Administrativo de Planeación la facultad de liderar y adoptar las actualizaciones del presente manual, para lo cual se necesitará el visto bueno del respectivo coordinador del área al que se le realice la actualización y la aprobación del Representante de la Alta Dirección.

**ARTICULO CUARTO:** La coordinación y asesoría para la implementación del presente manual estará bajo la responsabilidad del Director (a) del Departamento Administrativo de Planeación y el Jefe de la Oficina Asesora de Control Interno Administrativo.

**ARTICULO QUINTO:** El presente manual será difundido por la Dirección del Departamento Administrativo de Planeación, junto con el respectivo jefe, Secretario, ó Director del área. Para la difusión se tendrán en cuenta a los funcionarios y personas responsables de las diferentes mediciones y análisis de indicadores de gestión, y se utilizarán mecánicas como talleres, charlas, comunicación electrónica, y otros medios idóneos para su conocimiento y comprensión.

**ARTICULO SEXTO:** En el evento que la Gobernación a través de sus servidores públicos, consideren hacer ajustes o cambios al Manual de Indicadores y de Gestión y de Resultados, o alguna de las políticas que lo conforman, deberá hacerse la anotación respectiva en el cuadro anexo de control de cambios, registrando el acto administrativo respectivo de actualización o de modificación.

La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

#### **DISPOSICIONES GENERALES.**

En el evento de contradicciones de las disposiciones contenidas en este manual y las leyes. Prevalecerán los criterios fijados en la Constitución Nacional y las Leyes.

**PUBLIQUESE, COMUNIQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en Riohacha- La Guajira , a los 07 días del mes Julio de 2011

**EDGARDO MEJIA MONROY**  
**Gobernador de la Guajira ( E )**

**Elaboró: LCRH**

---

## ANEXO 1. HOJA METODOLOGICA DEL INDICADOR

FICHA METODOLOGICA DEL INDICADOR		
1	Nombre de la Dependencia o Grupo:	
2	Proceso	
3	Área	
4	Objetivo o finalidad del Indicador	
5	Nombre del Indicador	
6	Propósito del indicador	
7	Tipo	
8	Formula	
9	Variables que intervienen para construir el Indicador:	
10	Unidad de Medida:	
11	Interpretación del Indicador:	
12	Fuentes de Información	
13	Frecuencia y/o periodicidad	
14	Responsable de la medición	
15	Fecha de elaboración del indicador	
16	Observaciones:	

## ANEXO 2.- CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	REVISÓ	APROBÓ
NOMBRE:		
CARGO:		
FECHA:		

---