

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
1. INTRODUCCION.....	3
2. ASPECTOS LEGALES.....	4
3. GENERALIDADES.....	7
3.1 DEFINICION DE INDICADOR.....	7
3.2 VENTAJAS DE IMPLEMENTAR INDICADORES.....	7
3.3 JUSTIFICACION DE LA UTILIZACION DE LOS INDICADORES.....	8
3.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADORES.....	9
3.4.1 CRITERIOS ACERCA DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS.....	10
3.4.2 CRITERIOS SOBRE LA RELACION CON LOS PROBLEMAS.....	11
3.4.3 CRITERIOS EN LA RELACION CON LA UTILIDAD PARA EL USUARIO.....	11
3.5 TIPOS DE INDICADORES.....	12
3.5.1 INDICADORES DE EVALUACION.....	13
3.5.2 INDICADOR DE FORMULACION.....	13
3.5.3 INDICADOR DE PRODUCTO.....	13
3.5.4 INDICADOR DE IMPACTO.....	13
3.5.5 INDICADOR DE RESULTADO.....	14
3.5.6 INDICADORES DE GESTION O DE PROCESO.....	14
3.5.7 INDICADOR DE INSUMO.....	14
3.6 FORMAS DE PRESENTAR UN INDICADOR.....	15
3.7 PROPIEDADES DE LOS INDICADORES.....	15
4. LOS INDICADORES DEL PROGRAMA.....	16
4.1 MARCO DE LOS INDICADORES.....	16
4.2 CRITERIO DE SELECCIÓN DE INDICADORES.....	16
4.2.1 INDICADORES DE PROCESO.....	16
4.2.2 INDICADORES DE PRODUCTO.....	17
4.2.3 INDICADORES DE IMPACTO.....	17
4.3 SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES.....	17
4.3.1 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES.....	17
4.3.2 FUENTE DE DATOS.....	21

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

4.3.3 SITIOS DE PUBLICACION.....	21
4.3.3.1 SITIOS EXTERNOS.....	22
4.3.3.2 SITIOS O PUBLICACIONES INTERNAS.....	22
5. METODOLOGIA.....	22
5.1 ESTRUCTURAR EL INDICADOR.....	22
5.2 VALIDAR LOS INDICADORES DEFINIDOS.....	23
5.3 ELABORAR HOJA DE VIDA DEL INDICADOR.....	23
5.4 IMPLEMENTAR EL INDICADOR.....	23
5.5 ANALIZAR EL INDICADOR.....	23
5.6 REVISAR LA PERTINENCIA DE LOS INDICADORES DEFINIDOS.....	24
6. RESPONSABLE.....	24
6.1 GERENTE.....	24
6.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCION PARA SGM.....	25
6.3 JEFES DE AREA Y DUEÑOS DE PROCESO.....	25
7. GLOSARIO.....	29

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

## 1. INTRODUCCION

El presente manual aplica a todas las áreas de la empresa y a todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y contempla desde la estructuración del indicador hasta la implementación y seguimiento del mismo. Además, con esto se pretende hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del seguimiento y control de la gestión dentro del SGM, convertirse en un instrumento que suministre a la alta dirección información oportuna, veraz y objetiva que le sirva como elemento válido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparativa frente a sus resultados, buscando una mejor y óptima proyección.

Un sistema de indicadores que provea regularmente, de información de calidad a la Dirección y a los diferentes procesos, permite mayor eficiencia en la asignación de recursos, permite al evaluar el desempeño de los mismos, también evaluar al conjunto de responsables de su implementación, permite incrementar la autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, y al apoyar en la toma de decisiones; ayudara a visualizar el margen de maniobra en la coordinación con los demás niveles públicos.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

## 2. ASPECTOS LEGALES

La conformación e implementación en Colombia, de sistemas de medición de indicadores al interior de las entidades públicas o cuya misión implica la prestación de servicios en nombre del Estado, ha sido establecido a partir de la década de los 90, como una condición incorporada mediante la inclusión de criterios de administración y gestión pública en la legislación nacional, siendo renovada permanentemente en busca de su mejora continua como se lista a continuación:

- **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”.

*Artículo 48: “A partir de la vigencia de esta ley todas las entidades públicas de la Rama Ejecutiva deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de sus funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos, de tal manera que los mismos puedan ser evaluados de acuerdo con los indicadores de eficiencia que se diseñen para cada caso, excepto los gobernadores y alcaldes a quienes en un todo se aplicará lo estipulado en la ley que reglamentó el artículo 259 de la Constitución Política referente a la institución del voto programático.*

*Parágrafo. A partir de la vigencia de esta Ley, 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 corresponder a indicadores generalmente aceptados. El incumplimiento reiterado de las metas establecidas para los indicadores de eficiencia, por parte de un servidor público, constituirá causal de mala conducta”.*

- **Ley 489 de 1998**, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

*Artículo 28: “Objeto. El Sistema Nacional de Control Interno tiene por objeto integrar en forma armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, el funcionamiento del control interno de las instituciones públicas, para que, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia, fortalezcan el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado”.*

- **Ley 872 de 2003**, “Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”.

*Artículo 4. Requisitos para su implementación: numerales b, c, d, h e i. Parágrafo 1: Este sistema tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estarán a disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellas”.*

*Artículo 6. “Normalización de calidad en la gestión, numeral 5: Las variables mínimas de calidad que deben medirse a través de los indicadores que establezca cada entidad en cumplimiento del parágrafo 1, artículo 4 de esta ley”.*

Como herramienta para la implementación de la **Ley 872 de 2003**, se crea la **Norma Técnica Colombiana NTCGP – 1000: 2004**, la cual por tratarse de una norma técnica, establece los principios y parámetros de gestión cuyo cumplimiento se facilita a través de la formulación de indicadores. A continuación se listan los numerales relacionados:

*5.6. Revisión por la dirección, numeral 5.6.2 Información para la revisión, contempla en el ítem b.) El desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio.*

*8. Medición, análisis y mejora, numeral 8.1 Generalidades, ítem c: mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad.*

*8.2. Seguimiento y medición, en sus numerales.*

*8.2.1. Satisfacción del cliente, Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la entidad debe*

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

*realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.*

*8.2.4. Seguimiento y medición de producto y/o servicio. La entidad debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto y/o servicio, para verificar que se cumplen sus requisitos.*

*8.4. Análisis de datos. La entidad debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. Esto debe incluir los datos generados por el sistema de evaluación para el seguimiento y medición y los generados por cualesquiera otras fuentes pertinentes.*

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

### 3. GENERALIDADES

Tras la búsqueda de condiciones adecuadas de monitoreo continuo de las variables que requieren control o que aseguran la identificación y seguimiento de factores críticos para el éxito del Sistema de Gestión de Calidad, se presentan a continuación una serie de aspectos a considerar para formular, diseñar y monitorear los indicadores de la empresa de servicios públicos de Valledupar EMDUPAR S.A. E.S.P.

#### 3.1 DEFINICIÓN DE INDICADOR

Un indicador es una medida que sintetiza situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construye a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los servicios públicos.

Al ser un indicador la relación entre variables específicas que miden el cumplimiento de las metas de acuerdo a los objetivos de cada proceso; proporciona dos elementos importantes; 1) una escala o patrón de medición del cambio real logrado y, 2) información sobre el estado y evolución de los procesos en un momento determinado, para el ejercicio de toma de decisiones.

#### 3.2 VENTAJAS DE IMPLEMENTAR INDICADORES

En la etapa de planificación se definen objetivos y metas, así como acciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar el cumplimiento de lo planeado en un periodo de tiempo determinado, donde la herramienta fundamental para la toma de decisiones es la evaluación y seguimiento de los identificadores definidos para monitorear el progreso o avance de los procesos que ejecutan dichas actividades, garantizando así:

- Eliminación o reducción del riesgo, ya que se tiene, a través de su plan de acción, el norte estratégico claramente definido.
- Aumento de la eficacia y eficiencia, mediante resultados que permiten evaluar la buena utilización de los recursos y el cumplimiento de metas.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

- Aumento del rendimiento en la consecución de los objetivos, al definir mecanismos e indicadores que faciliten que los objetivos sean alcanzables y comprensibles en la generación de resultados.
- Monitoreo y seguimiento con metas claras y medibles. Gracias al flujo permanente de información y a la adecuada asimilación en la toma de decisiones, mostrando el avance de los procesos y la potencialización del mejoramiento continuo.
- En la adecuada construcción del sistema de indicadores, se garantiza la flexibilidad de los mismos; ya que las modificaciones políticas, normativas, económicas o sociales en el tiempo, afectaran en alguna manera a los procesos. Es entonces indispensable garantizar la trazabilidad de los indicadores.
- La información que suministren los indicadores también es importante para los clientes; ya que permiten disminuir las asimetrías de información que aumentan las valoraciones del riesgo que se generan en los clientes.

### 3.3 JUSTIFICACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LOS INDICADORES

En la empresa de servicios públicos de Valledupar Emdupar S.A. E.S.P. existen objetivos y metas claramente definidas para dar cumplimiento al Plan de Acción; es por ello, que al interior de los procesos, se origina un área que esta obligado a observar el curso de las acciones para lograr dichos resultados.

De esta manera, el área que realiza dicha observación se concentra en realizar varias acciones, para anticiparse al cumplimiento de los objetivos; estas son:

1. Seguimiento o supervisión a los procesos, como una actividad alterna que se enfoca en el cumplimiento de las actividades del Plan de Acción;
2. Comprobación de la efectividad, eficiencia e impacto de la prestación de los servicios públicos a la luz de sus objetivos (monitoreo);
3. El mejoramiento del desempeño de los proyectos mediante acciones correctivas (evaluación).

Puede decirse, entonces, que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del Plan de Acción que contiene las actividades operativas; entendiendo como tales, aquellas que el equipo de trabajo de Emdupar S.A. E.S.P. deben llevar a cabo para asegurar el logro de cada resultado o producto. El monitoreo responde así, a la evaluación del proceso y por tanto son complementarios y conforman un solo proceso.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

Para lograr el resultado esperado de dichas actividades, es necesario crear mecanismos que permitan captar información sobre las actividades de cada proceso, y así sugerir medidas correctivas en los casos en los que se evidencia o no el incumplimiento de los objetivos.

Uno de esos mecanismos son los indicadores; que son medidas específicas, verificables objetivamente, sobre los cambios o resultados de una actividad; que pueden traducirse en relaciones entre una o más variables, y ayudan a caracterizar una acción, un evento o una situación para medir los cambios que en ella se presentan.

Los indicadores son un instrumento de apoyo a los procesos de planificación, ya que permiten:

- Verificar si un dato recopilado corresponde a lo previsto.
- Tomar medidas prácticas para corregir y adaptar las acciones que se están desarrollando.
- Al largo plazo, el conocimiento profundo de la realidad en la que se trabaja, gracias a la recolección y análisis de los datos de manera ínter temporal.

### 3.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADORES

De acuerdo con la clasificación asignada por el Departamento Nacional de Planeación en el documento de “Indicadores Estratégicos en Entidades Territoriales: Criterios para su conceptualización, diseño, análisis e interpretación”, las características de los indicadores dependen del proyecto a evaluar y del proceso de monitoreo y evaluación del mismo. Están resumidos en 3 grupos básicos, así:

<b>CONFIABILIDAD DE LOS DATOS</b>	<b>RELACIONES CON LOS PROBLEMAS</b>	<b>UTILIDAD PARA EL USUARIO</b>
Disponibilidad Confiabilidad Calidad Series temporales Consistencia	Idoneidad Representatividad Unidades de medida Cobertura geográfica Sensibilidad a los cambios Especificidad	Aplicabilidad No redundancia Interpretabilidad Predictivo Comparabilidad Oportunidad

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

### 3.4.1 CRITERIOS ACERCA DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS.

- **DISPONIBILIDAD.** Los indicadores deben ser construidos a partir de las variables sobre las cuales existan registros estadísticos llevados de forma continua. Así mismo, se trata de que la información fuente para la construcción de los indicadores, se encuentre disponible fácilmente, ya que esto redundará en una reducción de los costos que implica su obtención.

Las variables de las cuales dependa el indicador deben contar con un soporte estadístico o evidencia que le permita obtener la información de manera continua, disponible fácilmente, lo que se traduce en obtener los datos sin dificultades.

- **CONFIABILIDAD.** Los datos que generan el indicador deben dar una demostración convincente de que los objetivos están siendo alcanzados, basados en la observación y no subjetivamente. Los datos deben ser medidos siempre de la misma manera, sin importar la persona que realice la medición.
- **CALIDAD.** Los indicadores pueden ser mejorados permanentemente si son integrados en un marco coordinado de estadísticas, que de manera congruente, permita un manejo adecuado de los datos. Los indicadores pueden ser mejorados permanentemente a fin de que le permita un manejo adecuado de los datos.
- **SERIES TEMPORALES.** Debe procurarse que las series de indicadores ofrezcan a los usuarios las ventajas de la aplicación de una metodología uniforme, por un prolongado periodo de tiempo. Esta característica facilitara la realización de análisis sobre su evolución y comportamiento en el tiempo. Es importante que los datos mantengan una metodología uniforme que garantiza su continuidad en el tiempo, para medir evolución y comportamiento en el periodo.
- **CONSISTENCIA.** Relacionada con el interés de uno o más tomadores de decisiones, con el fin de cumplir las metas comunes.

### 3.4.2 CRITERIOS SOBRE LA RELACIÓN CON LOS PROBLEMAS.

- **IDONEIDAD.** Deben responder de forma conveniente a determinadas preocupaciones acerca del bienestar de la comunidad y de los servicios sociales relacionados con éste.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

- **REPRESNTATIVIDAD.** Los indicadores deben dar una demostración convincente de que los objetivos están siendo alcanzados, o no, con base en la observación de la realidad y no en apreciaciones subjetivas.
- **UNIDADES DE MEDIDA.** La unidad de medida en la que se exprese el indicador debe ser la de mayor conveniencia en cada caso.
- **COBERTURA GEOGRAFICA.** Los indicadores deben seguir las pautas de estudio que los usuarios quieran hacer de ellos. Es decir, la cobertura debe ajustarse a territorios, espacios, etc.
- **SENSIBILIDAD A LOS CAMBIOS.** Los indicadores deben permitir captar cambios ocurridos en la situación o momentos analizados.
- **ESPECIFICIDAD.** Los datos que permiten construir el indicador, debe reportar información solamente sobre el hecho o acción que se desea evaluar, no es que mida varios aspectos del proceso, es que los datos que reportan información se enfoquen solo en acciones determinadas a los mismos.

### 3.4.3 CRITERIOS EN LA RELACIÓN CON LA UTILIDAD PARA EL USUARIO.

- **APLICABILIDAD.** Un indicador debe responder a una circunstancia que haga necesaria su generación y, por ende, su utilización dentro de los procesos de seguimiento y evaluación.
- **NO REDUNDANCIA.** Debe expresar por sí mismo el fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad de que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, lo que lleva a que la información contenida en ellos sea muy similar, surgiendo la posibilidad de utilizar sólo uno.
- **INTERPRETABILIDAD.** Se espera que sean fáciles de entender por todos los interesados, aun cuando no sean especialistas.
- **PREDICTIVO.** La información obtenida a partir de los indicadores, debe facilitar la realización de estudios de análisis en los cuales se encuentren ejercicios de proyecciones, pronósticos o simulaciones.
- **COMPARABILIDAD.** Las anomalías percibidas en los indicadores, pondrán de manifiesto los problemas de coherencia y de cobertura presentes en las

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

estadísticas que sirven de base para su construcción. Con base en esto, puede reflejarse el estado de la información, a partir del estado de los indicadores.

- **OPORTUNIDAD.** Los indicadores deben ser mensurables inmediatamente, usando datos disponibles para el nivel local o nacional. Deben poder construirse en el corto plazo, para facilitar la evaluación y el reajuste de las metas.

### 3.5 TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores sirven como parámetro comparativo, para evaluar la dinámica de las variables que representan su sustento o creación. Existen al menos, dos criterios para clasificar a los indicadores:

1. A partir de la dimensión o valoración de la realidad que se pretenda expresar.
2. Partiendo del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

Con todo y lo anterior, el fin último de los indicadores es de ser un insumo para evaluar la cercanía o lejanía en la consecución de las metas.

Por otro lado, la forma de captar información para construirlos, se puede diferenciar entre los indicadores objetivos y subjetivos. Los objetivos se basan en observaciones externas e independientes del informante, y los subjetivos obedecen al juicio, en modo y en concepto, y reflejan percepciones y opiniones del informante respecto a su situación.

Para el caso de Emdupar S.A. E.S.P. hay diferentes clases de indicadores que lo componen, y por ello, se pueden describir los tipos de indicadores existentes, de acuerdo con sus objetivos:

#### 3.5.1 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Los indicadores de evaluación, están relacionados con los logros a corto y largo plazo, y al cumplimiento de la gestión y la consecución de las metas previstas. Es decir, que permite comparar lo logrado con lo que se tenía programado hacer. Ejemplo: Recaudo por concepto de facturación que ingresa por mes contra el recaudo estimado por mes, formato **FO-GP-24 EFICIENCIA DE RECAUDO.**

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

### 3.5.2 INDICADOR DE FORMULACIÓN

Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir la calidad del servicio. Ejemplo: Porcentaje de Atención en Peticiones, Quejas y Reclamos, formato **FO-GP-29 COMPORTAMIENTO DE PQR.**

### 3.5.3 INDICADOR DE PRODUCTO

Mide la eficacia final e intermedia, es decir, los productos finales e intermedios del servicio. A menudo son descritos como la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los servicios directamente provistos. Ejemplo: Número de suscriptores vinculados sobre los suscriptores programados vincular.

### 3.5.4 INDICADORES DE IMPACTO

Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra (o con ella misma), que permite medir los efectos a mediano y largo plazo, generados por una política, programa o proyecto, sobre los usuarios o sobre los trabajadores. Los efectos medidos son aquellos directamente atribuibles a dicha política, programa o proyecto específico. Incluye efectos positivos y negativos, producidos directa o indirectamente por una intervención, sean estos intencionales o no. Ejemplos: Porcentaje de Avance en el Control del Índice de Agua No Contabilizada.

Los indicadores de impacto son generalmente diferenciados en dos: de efecto o de corto plazo y de consecuencia o de largo plazo. Los primeros están relacionados con los logros a mediano plazo de un plan, programa o proyecto y al cumplimiento de sus objetivos en una comuna determinada; y los segundos son los que miden el grado máximo de cumplimiento de los objetivos con respecto, al grupo, o al espacio o comuna donde se desenvuelve la acción institucional; se relacionan con los logros a largo plazo y son objeto de monitoreo en intervalos entre grandes intervalos de tiempo.

### 3.5.5 INDICADOR DE RESULTADO

Representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los efectos inmediatos o a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre los usuarios. Ejemplo: Aumento del número de suscriptores de los servicios.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

### 3.5.6 INDICADORES DE GESTION O DE PROCESO

Aportan los elementos en los cuales deben examinarse los recursos, eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, en la ejecución del proyecto por parte de la entidad ejecutora.

Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los procesos, acciones y operaciones adelantadas dentro la etapa de implementación de una política, programa o proyecto. Ejemplo: Eficiencia en la Ejecución de los Procedimientos Específicos, Número de Visitas Mensuales Recibidas en el Portal de Emdupar S.A. E.S.P.

### 3.5.7 INDICADOR DE INSUMO

Es una representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los recursos financieros, humanos y físicos necesarios para mejorar la prestación de los servicios. Ejemplos: Presupuesto anual para estudios que determinen mejoras en las necesidades y expectativas de los suscriptores.

### 3.6 FORMAS DE PRESENTAR UN INDICADOR

- **CIFRA ABSOLUTA.** Refleja características particulares en un momento dado (por ejemplo número de suscriptores morosos del estrato tres/ numero total de suscriptores).
- **PORCENTAJES.** Se refiere fundamentalmente a aspectos de distribución.

### 3.7 PROPIEDADES DE LOS INDICADORES

Las cualidades más representativas son las siguientes:

- **VALIDEZ.** Reflejar y medir los efectos y resultados del programa o proyectos, y los factores externos a estos.
- **PERTINENCIA.** Guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto (medio social) en donde se gestiona.
- **SENSIBILIDAD.** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- **RELEVANCIA.** Servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones. Es decir deben, captar un aspecto esencial de la realidad que buscan expresar, en términos cuantitativos en su dimensión temporal.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

- **REPRESNTATIVIDAD.** Expresar efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable.
- **CONFIABILIDAD.** Las mediciones que se hagan, por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- **DEMOSTRABLES.** Evidenciar los cambios buscados.
- **FACTICOS.** Objetivamente verificables.
- **EFICIENTES.** Exactos al expresar el fenómeno.
- **SUFICIENTES.** Expresar el fenómeno, sin ser redundantes.
- **FLEXIBLES.** Adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.

#### 4 LOS INDICADORES DEL PROGRAMA

##### 4.1 MARCO DE LOS INDICADORES

Para el diseño, definición, conceptualización y construcción de un Sistema de Indicadores, es necesario asegurar la dotación de información suficiente para el ejercicio de toma de decisiones por parte de la Gerencia y la Unidad de Planificación.

Dicho aseguramiento es posible mediante la implementación de un sistema formal de medición, que involucre la visión y objetivos estratégicos de la empresa, vinculados estos en medidas específicas y comprensibles para los trabajadores de la empresa.

Es decir; el sistema de indicadores de gestión sirve de soporte para los diferentes procesos del sistema de gestión de calidad de la empresa, en cuanto al alineamiento de las actividades particulares de las mismas con la visión y objetivos de calidad de la empresa; ya que facilita en los trabajadores, el enfocar las acciones pertinentes para la consecución de las metas más importantes.

##### 4.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADORES

Son de tres tipos: De acuerdo a la operatividad de la empresa; puede concluirse:

- Para el monitoreo, seguimiento y evaluación de la eficiencia (desarrollos de la gestión).
- De la eficacia (resultados o productos)
- Y de la efectividad (de impacto o efecto).

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

Se definieron tres subgrupos de indicadores: de proceso, de producto y de impacto<sup>1</sup>.

#### 4.2.1 INDICADORES DE PROCESO

Deben ser entendidos como un instrumento que sirve para valorar la productividad física de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a lograr determinadas metas o ciertos objetivos en determinados intervalos de tiempos y a unos costos analizados, registrados y establecidos.

#### 4.2.2 INDICADORES DE PRODUCTO

Son indicadores de gestión relacionados con la contribución de las áreas y sus actividades al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada una de las metas u objetivos dentro del Plan de Acción; es decir, que miden la eficacia de las acciones adelantadas por cada una de las áreas para la obtención de un objetivo particular plasmado en un resultado.

#### 4.2.3. INDICADORES DE IMPACTO

Están relacionados con los objetivos de la empresa en uno o varios campos de acción. Conforme al Plan de Acción, el fundamenta en una estructura operativa compuesta por áreas, que aportan según su caracterización, los elementos necesarios para el cumplimiento de la misión institucional.

#### 4.3. SEGUIMIENTO A LOS INDICADORES

El seguimiento es la recolección y análisis continuo de información útil para tomar decisiones continuamente, con base en la comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos.

##### 4.3.1. TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES

El Tablero de Control de Indicadores es una herramienta, que sirve para realizar seguimiento de manera periódica a los indicadores de gestión de cada proceso. Se constituye como una herramienta para la toma de decisiones y los resultados obtenidos servirán como parámetro para definir estrategias que garanticen el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y efectividad de los proyectos, subcomponentes y componentes.

---

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

El objetivo fundamental del Tablero de Control de Indicadores es realizar seguimiento periódico a los indicadores de proceso y producto, para identificar oportunidades de mejora, focalizar la asistencia técnica y promover las mejores prácticas y la retroalimentación de desarrollos. Los objetivos específicos son:

1. Fortalecer en las áreas la asimilación de una visión estratégica (basada en los objetivos y metas del Plan de Acción), como soporte de la gestión de resultados o la implementación de acciones correctivas.
2. Promover la utilización de la información en la toma de decisiones, como soporte de la mejora continua tanto del Sistema de Indicadores, como también en la auto evaluación de los procesos de las áreas.
3. Identificar las fortalezas y debilidades tanto de las áreas como del Programa en un contexto general, para focalizar las acciones de asistencia técnica y promover el uso de mejores prácticas.
4. Facilitar el ejercicio de la rendición de cuentas y el control social.

En consecuencia, el ciclo de ejecución del seguimiento y evaluación mediante el uso de indicadores, se divide en varios pasos:

1. Consulta de Información: Para el caso de los procesos; cada uno de ellos alimenta su cronograma de procesos, con las actividades realizadas por cada uno de las tareas que a su vez apuntan a la consolidación de los objetivos del Plan de Acción. Con esta información, el responsable de cada proceso realiza el seguimiento sobre cada una de las actividades adelantadas.
2. Validación de información: Consiste en contrastar la información soportada en el cronograma, con el responsable del proceso, a fin de eliminar sesgos o discrepancias que afecten la información real que alimenta los indicadores.
3. Generación de Indicadores: La información que alimenta los cronogramas, es variable en el tiempo de maduración del proyecto o de generación de producto. La única forma de evaluar el buen curso o realización de actividades, se fundamenta en los indicadores de cada proceso y la periódica comparación sobre resultados proyectados y los esperados por periodo de medición.
4. Análisis de Comportamiento: En este momento, la evaluación sobre la información que arrojan los indicadores, se hace de carácter crítico, con el fin de encontrar los puntos a mejorar o fallas en el caso que el valor sea negativo o no sea el esperado, o también con el fin de encontrar las

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

fortalezas en las situaciones en que los resultados mostrados por el indicador sean positivos o superiores al esperado.

5. Elaboración de informe Final de Resultados: Se traduce dicha pesquisa en un informe que sintetice tanto los resultados de los indicadores, como también los aspectos que dan origen a dichos resultados; terminando en sugerencias de salvamento o solución para las áreas en contraste.
6. Focalización de Acciones: Consiste esencialmente en la definición de estrategias y/o decisiones que garanticen el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y efectividad.

El Tablero de Control de Indicadores, contempla la siguiente información:

- **Nº:** Número consecutivo único de registro para el indicador.
- **Acrónimo:** Sigla o mnemónico que identifica de manera única al indicador.
- **Componente:** Nombre del componente del Plan de Acción vigente al que se asocia el Indicador.
- **Subcomponente:** Nombre del subcomponente del Plan de Acción vigente al que se asocia el Indicador.
- **Proyecto:** Nombre del proyecto al que se asocia el Indicador.
- **Nombre:** Denominación con la cual se va a conocer la expresión cuantitativa de las variables o atributos del proceso.
- **Variables:** Descripción de los elementos que componen la fórmula de cálculo del indicador.
- **Formula:** Representación en términos de una fórmula matemática de la asociación de variables para obtener la medición del indicador.
- **Tipo:** Identificación de la clasificación al cual pertenece el indicador, de acuerdo a la tipificación establecida.
  - **Eficacia/Producto:** Clasificación del indicador que mide el grado en el cual una acción alcanza los resultados esperados.
  - **Eficiencia/Gestión:** Clasificación del indicador que mide el logro del objetivo al menor costo posible.
  - **Efectividad/Impacto:** Clasificación del indicador que mide el impacto logrado por la implementación del proceso y/o proyecto.
- **Responsable:** Identificación del área o proceso responsable de la gestión del indicador.
- **Publicado:** Identificación o denominación de los documentos (informes, formatos, sistemas), en los cuales estarán disponibles los resultados de la medición.
- **Línea Base:** Valor del indicador a la definición del mismo ó a la trazabilidad de su comportamiento. Al diligenciar la línea base se debe contemplar que:

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

- Si el indicador es nuevo, al momento de registrarse y sobre el mismo no se tienen datos históricos, se debe registrar No Aplica (N.A.)
- Si bien es cierto el indicador es nuevo dentro del Tablero de Control, pero es factible la consecución de los datos históricos, debe registrarse No Disponible (N.D.)
- Si el indicador representa una medición respecto a la gestión o ejecución de una actividad definida dentro del Plan de Acción, para ser ejecutada dentro de la correspondiente vigencia, debe registrarse No Aplica (N.A.).
- **Meta:** Valor esperado por año para dar cumplimiento al objetivo. La meta se debe establecer teniendo en cuenta la capacidad del proceso, la experiencia con relación al comportamiento del proceso y datos de medición existentes. Al diligenciar la meta se debe contemplar que:
  - Si el indicador representa una cantidad de valor promedio, debe registrarse No Aplica (N.A.)
  - Si al momento de incluirse en el Tablero de Control de Indicadores, aún no se ha definido meta para el indicador, se debe registrar No Disponible (N.D.).
  - Si el indicador representa una medición respecto a la gestión o ejecución de una actividad definida dentro del Plan de Acción, para ser ejecutada dentro de la correspondiente vigencia, debe registrarse No Aplica (N.A.).
  - Si el indicador representa una medición respecto a la gestión o ejecución de una actividad definida dentro del Plan de Acción, para ser ejecutada dentro de varias vigencias, se debe registrar el valor correspondiente a cada vigencia, el cual en total no puede sobrepasar el 100%. Para las vigencias en que no se contemple dicha actividad, debe registrarse No Aplica (N.A.).
- **Observaciones:** Comentarios o aspectos a considerar tanto en la definición como medición y seguimiento al indicador.
- **Meta Mensual Acumulada:** Valor que a la fecha de medición debe presentar el indicador. Este valor se encuentra formulado.
- **Avance Meta Año XXXX:** Valor que a la fecha de medición presenta el indicador. Este valor se encuentra formulado.
- **Porcentaje sobre la meta mensual:** La relación porcentual de cumplimiento entre la meta mensual acumulada y el avance de meta, a la fecha de medición. Este valor se encuentra formulado.
- **Color:** Representación visual para interpretar el avance del indicador a la fecha de medición, así:
  - **Verde,** se da cuando el porcentaje sobre la meta mensual, es mayor o igual al 90%.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

- **Amarillo**, se da cuando el porcentaje sobre la meta mensual es menor al 90% pero mayor o igual al 80%.
- **Rojo**, se da cuando el porcentaje sobre la meta mensual, es menor al 80%.

Este valor se encuentra formulado.

- **Mediciones mensuales:** Valor del indicador a la fecha de medición.
  - Si el indicador representa una medición respecto a la gestión o ejecución de una actividad definida dentro del Plan de Acción, para ser ejecutada dentro de la correspondiente vigencia, debe registrarse No Aplica (N.A), en los meses que no se contemple la ejecución de dicha actividad.
  - Si bien es cierto el indicador es nuevo dentro del Tablero de Control, pero es factible la consecución de los datos históricos, debe registrarse No Disponible (N.D.)
- **Gráfico:** Representación grafica del comportamiento del indicador de acuerdo a los valores reportadas en las mediciones mensuales.

#### 4.3.2. FUENTES DE DATOS

El Tablero de Control de Indicadores, contiene el registro pormenorizado de cada uno de los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad de Emdupar S.A. E.S.P.

La fuente de datos para generar los indicadores es variable dependiendo del tipo; que a saber son: de proceso, de producto y de impacto.

Para los indicadores de proceso, la fuente de datos es el cronograma general de actividades de cada proceso.

Para los indicadores de producto, la fuente de datos es diversa. Por ejemplo: Los datos provienen de los Informes presentados por los entes de control.

Y para los indicadores de impacto, las fuentes de datos varían en el caso de que sea numérico y en el caso de que sea de porcentaje. Por ejemplo; para el Indicador Tiempo de Atención de Requerimientos de Información, Peticiones, Quejas y Reclamos, por ser medido en días la fuente de datos es:

- Detección de No Conformidades de la auto evaluación y gestión de los procesos.
- Informes de auditorias internas.
- Revisiones realizadas por la Dirección.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

- Solicitudes de requerimientos de información, peticiones, quejas y reclamos.

#### 4.3.3. SITIOS DE PUBLICACION

La publicación de los indicadores no es un mero ejercicio de plasmar el hecho de su generación, no tampoco de mostrar su cambio a través del periodo de realización y ejecución de un proyecto. Es un hecho aun más estricto y crítico, pues confluye en mostrar a quien quiera observar, indagar, fiscalizar o evaluar, los resultados de la ejecución de recursos de manera eficiente y por tanto productiva.

De tal manera, la publicación de los indicadores es la muestra de resultados sustentados en procesos, acciones y desarrollos con fundamento y análisis, como argumento de retroalimentación sobre las realizaciones de los procesos establecidos en Emdupar S.A. E.S.P.

Existen dos tipos de sitios en los cuales se publican los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad de Emdupar S.A. E.S.P. estos son: sitios externos y sitios o publicaciones internas.

##### 4.3.3.1. Sitios Externos

Resultan ser los sitios o publicaciones que Emdupar S.A. E.S.P. alimenta con el suministro de información, y por tanto dichos sitios se encargan de suministrar esta información a la sociedad en general. Entre ellos, informes de prensa hablada.

##### 4.3.3.2. Sitios o Publicaciones Internas

Publicaciones o sitios en los que reposa la información para ser consultada por todos los interesados en dicha información. Carteleras, archivos, páginas Web.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1. ESTRUCTURAR EL INDICADOR

Los directivos de cada área y dueños de procesos al momento de definir y estructurar los indicadores asociados a los procesos que tengan a cargo, deben tener en cuenta que éstos se encuentren alineados con:

- La Misión de la empresa.
- La Visión de la empresa.
- Los Objetivos de calidad de la empresa.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

Y cuando sea pertinente para la medición del Sistema de Gestión de la Calidad, se debe tener en cuenta:

- Política de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Mapa de Procesos.
- Caracterización de procesos.

## 5.2. VALIDAR LOS INDICADORES DEFINIDOS

Los jefes de área y dueños de procesos deben validar si los indicadores estructurados son objetivos, agregan valor y son verificables, teniendo en cuenta los siguientes enunciados:

- Son objetivos: Significa que sean de fácil comprensión, tanto para los que lo van a reportar, como para quienes lo van a analizar y/o a conocer o tomar como referencia.
- Agregan valor : Significa que la medición periódica del indicador definido, permite establecer el grado de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso, en relación con los productos y servicios que éste genera para la ciudadanía, el Estado o para las partes interesadas, permitiendo la toma de decisiones.
- Son verificables: Significa la posibilidad que tiene el indicador de poder ser sustentado y trazable con datos y que resistan cualquier tipo de análisis.

## 5.3. ELABORAR HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

El jefe de área o dueño de proceso debe diligenciar en la Hoja de Vida del Indicador, de acuerdo al formato y a las instrucciones de diligenciamiento establecidas en el Anexo A.

## 5.4. IMPLEMENTAR EL INDICADOR

El jefe de área o dueño de proceso debe comunicar al equipo de colaboradores a su cargo los indicadores definidos, dar a conocer las hojas de vida de los indicadores y aclarar dudas que surjan al respecto, de manera que se pueda generar el reporte de datos para su análisis y publicación.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

## 5.5. ANALIZAR EL INDICADOR

Los datos reportados de los indicadores, se analizan de acuerdo a la meta y los rangos de evaluación establecidos, en la hoja de vida del indicador. El jefe de área o dueño de proceso debe contemplar las acciones a tomar derivadas del análisis del indicador, en especial cuando el indicador no cumple con la meta establecida.

Si el incumplimiento de una meta relacionada con un indicador es repetitivo, debe aplicarse lo descrito en el Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas.

## 5.6. REVISAR LA PERTINENCIA DE LOS INDICADORES DEFINIDOS

Periódicamente la Gerencia, los jefes de área y los dueños de procesos, revisan la pertinencia de los indicadores. Si de esta revisión surge la definición de nuevos indicadores o la actualización de los existentes esto debe ser comunicado a las áreas involucradas para que procedan a actualizar las respectivas hojas de vida de los indicadores.

Para cada uno de los indicadores existe temporalidad en la extracción de datos y reportes de información; por tanto el representante de la dirección analizará la información contenida en el sistema de información de indicadores y la presentará a la alta dirección dependiendo de la temporalidad de las mediciones que se realicen a los datos que generan los indicadores y la frecuencia de reporte de información a las entidades externas que solicitan información.

Las actividades que se realizan dentro de cada uno de los procesos, son monitoreadas continuamente en los cronogramas por sus responsables, la recopilación de dichas mediciones se realiza de manera mensual, como soporte de los informes de gestión mensuales, que debe suministrar cada jefe de área y dueño de proceso a la gerencia, a las entidades de control y cualquier otro organismo que solicite información del desarrollo de la misión de la empresa.

## 6. RESPONSABLES

Se presenta a continuación la descripción de roles y responsabilidades del Gerente, los jefes de área y los dueños de procesos en relación con el Manual de Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

## 6.1. GERENTE

- Aprobar el Manual de Indicadores.
- Avalar la pertinencia de los indicadores frente a las metas y objetivos propuestos para el corto, mediano y largo plazo dentro de la proyección del Plan de Acción de la empresa y previsto dentro del Sistema de Gestión de Calidad.
- Analizar y evaluar el comportamiento de los datos reportados por la medición de los indicadores.
- Tomar decisiones con respecto al análisis y evaluación de datos de los indicadores.
- Definición de acciones correctivas y de mejoramiento

## 6.2. REPRESENTANTE DE LA DIRECCION PARA SGM

- Verificar la implementación y actualización del Manual de Indicadores.
- Realizar la consolidación de todos los indicadores medidos por proceso
- Analizar los resultados generados por los indicadores durante el período de estudio, por cada área y proceso.
- Presentar informe de resultados mensualmente a la gerencia.
- Responder a los clientes internos y externos, requerimientos de información sobre avance en las metas fijadas.
- Validar de manera conjunta con el jefe de área y de proceso, el tipo de indicador definido (eficiencia, eficacia y efectividad) y su aplicabilidad y sitio de publicación.
- Realizar conjuntamente con el jefe de área y de proceso el seguimiento al comportamiento de los indicadores en términos de tiempo y metas establecidas.
- Realizar seguimiento a las acciones correctivas y de mejoramiento definidas para corregir la conducta del indicador.

## 6.3. JEFES DE AREA Y DUEÑOS DE PROCESO

- Participar de manera conjunta con el Gerente, en la aprobación del Manual.
- Identificar la necesidad de los indicadores que permitan medir el estado real de los proyectos y la gestión realizada.
- Definir y estructurar los indicadores del proceso y de los proyectos.
- Diligenciar la hoja de vida para cada uno de los indicadores definidos.
- Reportar permanentemente el avance de los indicadores, de acuerdo con el procedimiento y formato definidos para este fin.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>



## MANUAL DE INDICADORES

MA-GP-01

Versión : 02-19-07-11

Página : 25 de 28

- Validar de manera conjunta con el Representante de la Dirección para SGM, el tipo de indicador definido (eficiencia, eficacia y efectividad) y su aplicabilidad y sitio de publicación.
- Realizar conjuntamente con el Representante de la Dirección el seguimiento al comportamiento de los indicadores en términos de tiempo y metas establecidas.
- Plantear medidas al interior del(os) proceso(s) o proyecto(s) que contribuyan a la mejora o mantenimiento de las metas y objetivos plasmados.

### ANEXOS:

#### ANEXO A

	HOJA DE VIDA DE INDICADORES	FO-GP-03
		Versión : 02-19-07-11
		Página : 1 de 1

<b>NOMBRE DEL INDICADOR (1)</b>			<b>TIPO DE INDICADOR (2)</b>	<input type="checkbox"/> Eficacia/Producto <input type="checkbox"/> Eficiencia/Gestión <input type="checkbox"/> Efectividad/Impacto		
<b>PROCESO (3)</b>						
<b>COMPONENTE (4)</b>	<b>SUBCOMPONENTE (5)</b>	<b>PROYECTO (6)</b>				
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR (7)</b>						
<b>PERTINENCIA DEL INDICADOR (8)</b>						
<b>VARIABLES DEL INDICADOR (9)</b>						
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO (10)</b>			<b>UNIDAD DE MEDIDA (11)</b>			
<b>FUENTE DE DATOS - METODOLOGÍA (12)</b>						
<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN Y REPORTE (13)</b>			<b>FRECUENCIA DE ANÁLISIS (14)</b>			
<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y REPORTE (15)</b>			<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS (16)</b>			
<b>COBERTURA (17)</b>	MUNICIPIO _____ COMUNA _____ BARRIO _____ OTRO: _____	<b>RANGOS DE EVALUACIÓN (18)</b>	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>LÍNEA DE BASE (19)</b>			<b>META (20)</b>	2008	2009	
<b>SOPORTE NORMATIVO O PROCEDIMENTAL (21)</b>						

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

<b>EL RESULTADO DEL INDICADOR DE GESTION PUBLICADO EN (22)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de prensa</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Sitio Web</li> <li>• Tablero de Control de Indicadores.</li> </ul>
<b>RESTRICCIONES (23)</b>	Ninguna.

### Guía para el diligenciamiento de la plantilla de Hoja de Vida del indicador.

El diligenciamiento de la Hoja de Vida del Indicador se realiza con relación a los siguientes parámetros definidos:

- 1. NOMBRE DEL INDICADOR:** Denominación con la cual se va a conocer la expresión cuantitativa de las variables o atributos del proceso.
- 2. TIPO DE INDICADOR:** Marcar con una X el tipo al cual pertenece el indicador, de acuerdo a la clasificación establecida.
  - **Eficacia/Producto:** Clasificación del indicador que mide el grado en el cual una acción alcanza los resultados esperados.
  - **Eficiencia/Gestión:** Clasificación del indicador que mide el logro del objetivo al menor costo posible.
  - **Efectividad/Impacto:** Clasificación del indicador que mide el impacto logrado por la implementación del proceso y/o proyecto.
- 3. PROCESO:** Identifique con una X el proceso al cual pertenece el indicador definido.
- 4. COMPONENTE:** Identifique con una X el(os) componente(s), al(os) que (cuales) pertenece el indicador.
- 5. SUBCOMPONENTE:** Identifique con una X el(os) subcomponente(s) al(os) que (cuales) pertenece el indicador.
- 6. PROYECTO:** Identifique con una X el(os) proyecto(s) al(os) que(cuales) pertenece(n) el indicador.
- 7. OBJETIVO DEL INDICADOR:** Descripción del logro que se pretende alcanzar con el establecimiento del indicador. La redacción debe iniciar con un verbo.
- 8. PERTINENCIA DEL INDICADOR** Descripción de la importancia del establecimiento y análisis del indicador.
- 9. VARIABLES DEL INDICADOR:** Descripción de los elementos que componen la fórmula de cálculo del indicador.
- 10. FÓRMULA DE CÁLCULO:** Representación en términos de una fórmula matemática de la asociación de variables para obtener la medición del indicador.
- 11. UNIDAD DE MEDIDA:** Nombre del patrón que permita identificar la medición del indicador.
- 12. FUENTE DE DATOS – METODOLOGÍA:** Identificación de los registros físicos y/o magnéticos, en los cuales se encuentran los datos correspondientes a las

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

variables definidas. Las fuentes que aquí se relacionen deben estar en concordancia con las relacionadas en la caracterización del proceso y/o procedimientos. Adicionalmente se describen de los pasos a seguir para obtener los datos para el cálculo del indicador.

**13. FRECUENCIA DE MEDICIÓN:** Periodicidad con la cual se mide el indicador.

**14. FRECUENCIA DE ANÁLISIS Y REPORTE:** Periodicidad con la cual se analiza y reporta el indicador.

**15. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y REPORTE:** Nombre del perfil encargado de realizar la medición.

**16. RESPONSABLE DEL ANÁLISIS:** Nombre del perfil encargado de realizar el análisis y reporte del comportamiento de las mediciones.

**17. COBERTURA:** Determinar si el indicador es de orden Nacional, Departamental, Municipal u otro.

**18. RANGOS DE EVALUACION:** Define los criterios que determinan cada rango.

**19. LINEA BASE:** Valor del indicador a la definición del mismo ó a la trazabilidad de su comportamiento.

**20. META POR VIGENCIA:** Valor esperado por año para dar cumplimiento al objetivo. La meta se debe establecer teniendo en cuenta la capacidad del proceso, la experiencia con relación al comportamiento del proceso y datos de medición existentes.

- ALTO: Cumplimiento del 100% de acuerdo a lo establecido en la meta.
- MEDIO: Cumplimiento del 90% hasta el 99.% de acuerdo a lo establecido en la meta.
- BAJO: Cumplimiento menor al 90% de acuerdo a lo establecido en la meta.

**21. SOPORTE NORMATIVO:** Convenios, leyes, decretos, resoluciones, circulares que reglamentan la implementación del indicador.

**22. PUBLICADO EN:** Seleccionar o nombrar los documentos (informes, formatos, sistemas), en los cuales estarán disponibles los resultados de la medición.

**23. RESTRICCIONES:** Describir los posibles inconvenientes que se podrían presentar para la medición del indicador.

VERSIÓN	FECHA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	15-09-09	UNIDAD DE PLANIFICACION	ELABORACION DEL DOCUMENTO
02	19-07-11	UNIDAD DE PLANIFICACION	MODIFICACION DEL DOCUMENTO

## 7. GLOSARIO

**CONGRUENTE:** Coherente, razonable, oportuno.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>

**EFFECTIVIDAD:** Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

**EFICACIA:** Es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto.

**EFICIENCIA:** Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viables.

**MNEMONICO:** Es una palabra que sustituye a un código de operación (lenguaje de máquina), con lo cual resulta más fácil la programación, es de aquí de donde se aplica el concepto de lenguaje ensamblador.

**MENSURABLES:** Que se puede medir.

**SESGOS:** Es un error que aparece en los resultados de un estudio debido a factores que dependen de la recolección, análisis, interpretación, publicación o revisión de los datos que pueden conducir a conclusiones que son sistemáticamente diferentes de la verdad o incorrectas acerca de los objetivos de una investigación. Este error puede ser sistemático o no, y es diferente al error aleatorio.

**TRAZABILIDAD:** La propiedad del resultado de una medida o del valor de un estándar donde este pueda estar relacionado con referencias especificadas, usualmente estándares nacionales o internacionales, a través de una cadena continua de comparaciones todas con incertidumbres especificadas.

<b>ELABORO:</b>	<b>REVISO:</b>	<b>APROBO:</b>
JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	JAIME DAVID QUINTERO LOPEZ	EDUARDO JOSE BECERRA BLANCO
<i>Responsable Proceso Gestión Planificación</i>	<i>Representante de la Dirección</i>	<i>Gerente</i>