

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 1 de 19

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos de elaboración, análisis y seguimiento de indicadores de los procesos y subprocesos del SGI, que permitan realizar la medición y control de su desempeño y brindar elementos para la toma de decisiones que conduzcan a la mejora y al cumplimiento de los objetivos.

2. DEFINICIONES Y SIGLAS

Arquitecto de Transformación (AT): “servidor responsable de gestionar y apoyar al interior de los procesos y subprocesos las actividades relacionadas con la actualización, implementación, mantenimiento, control, seguimiento y mejora continua del Sistema de Gestión Integral y su alineación con la Arquitectura Institucional, así como consolidar, analizar y comunicar a los líderes de procesos y subprocesos e instancias correspondientes los resultados de la gestión”¹.

Desempeño: “Resultados medibles de la organización”².

Disponibilidad: “Propiedad de ser accesible y utilizable a demanda por una entidad”³.

Eficacia: “Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados”⁴.

Eficiencia: “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”⁵.

Efectividad: “Medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos”⁶.

Fuente de datos: corresponde al sistema de información, documento o registro del cual se obtienen los datos que soporta el cálculo del indicador. Debe quedar definido para asegurar que se dispone de la información y no se cambiará el origen de los datos a lo largo de la medición (por ejemplo: balance mensual, estado de tesorería, módulo estadísticas SIG, estadística periódica aplicativo SAM, registro en actas de monitoreo trimestral, etc.).

Indicador: “Es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar

¹ Manual de Arquitectura Institucional de la Fiscalía General de la Nación.

² GTC-ISO/TS 9002, pág. 48.

³ Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP – Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 5. Diciembre de 2020, pág. 12.

⁴ NTC ISO 9000:2015, pág. 23.

⁵ Ibid.

⁶ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Mayo 2018, página 26.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 2 de 19

señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso”⁷.

Integridad: “Propiedad de exactitud y completitud”⁸.

KAWAK: aplicativo usado por la entidad para reportar los resultados de los indicadores de gestión de los procesos del SGI.

Meta: “Cantidad programada o valor objetivo que espera alcanzar un indicador en un periodo específico”⁹.

Meta Parcial: son objetivos intermedios y específicos que se fundamentan en el camino hacia la consecución de un objetivo general. Estas metas desglosan el objetivo en partes más manejables y medibles, lo que facilita la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones informadas. En esencia, las metas parciales actúan como marcadores de progreso, permitiendo una evaluación más precisa del rendimiento y la eficacia de las acciones implementadas.

Unidad de Medida: es una cantidad de una determinada magnitud física, definida y adoptada por acuerdo o por ley, que se utiliza para comparar otras cantidades de la misma magnitud.

Variables del indicador: “Serie de campos en los que se detalla la información de cada una de las variables contenidas en la fórmula del indicador”¹⁰. Estas variables se ingresan en la ficha técnica de cada indicador.

3. MARCO LEGAL O NORMATIVO / DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Departamento Nacional de Planeación – DNP. Guía metodológica para la Formulación de Indicadores. 2009,
- Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Bogotá, D. C., diciembre, 2012.
- ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2015. Fundamentos y Vocabulario. 2015-10-15.
- ICONTEC, Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TS9002. Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015. 2017-04-19.
- Guía para la construcción y análisis de Indicadores. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Departamento Nacional de Planeación, 2018.

⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Mayo 2018, página 18.

⁸ Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP – Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6. Noviembre de 2022, pág. 15.

⁹ Departamento Nacional de Planeación – DNP. Guía metodológica para la Formulación de Indicadores. 2009, pág. 19.

¹⁰ Departamento Nacional de Planeación – DNP. Guía metodológica para la Formulación de Indicadores. 2009, pág. 18.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 3 de 19

- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 4. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, marzo de 2021.
- Guía para el Seguimiento a la Gestión del DNP, CÓDIGO: RD-G01. Departamento Nacional de Planeación-DNP. Versión 8. Fecha aprobación: 22-04-2020.
- Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Versión 6. Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, 2022.
- Betancourt, D. F. (30 de junio de 2017). Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico. Recuperado el 26 de julio de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta. Fecha consulta: 2021-07-23. URL: <https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta>.

4. DESARROLLO

En adelante el término “proceso” se empleará para hacer referencia a procesos y subprocesos.

4.1 DE LOS INDICADORES DEL SGI

Los indicadores tienen como objetivo acompañar las actividades de planeación y gestión de los procesos y subprocesos del SGI, así como:

- Proporcionar información útil para promover la toma de decisiones basadas en datos.
- Monitorear periódica y oportunamente el cumplimiento de las metas definidas por los líderes y responsables de procesos durante cada vigencia.
- Cuantificar los resultados de la gestión, susceptibles de medición, para tomar correctivos de forma oportuna y promover posibles mejoras a la gestión de los procesos y subprocesos.

Los indicadores permiten realizar la medición, análisis y evaluación de los procesos con el fin de determinar si se están logrando los resultados previstos, dando cumplimiento además a los requisitos de las normas técnicas implementadas en el marco del SGI. Se recomienda que los indicadores sean medidos por lo menos durante un año.

De acuerdo con lo anterior, una adecuada medición deberá contar con las siguientes características:

- *“Ser pertinente, es decir, que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones.*

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 4 de 19

- *Ser precisa, es decir, que debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición.*
- *Ser oportuna, es decir, que se encuentre disponible en el periodo de tiempo en que la información es importante y es relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir*
- *Ser económica, esta característica se refiere al hecho fundamental de que debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y la relevancia de la medición.”¹¹.*

La medición de los procesos del SGI en la Fiscalía General de la Nación se realiza a través de tres tipos de indicadores de desempeño: **eficacia, eficiencia y efectividad**.

A. Indicadores de eficacia

“Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, cumplimiento de la meta en el plazo estipulado, volumen de bienes y servicios generados en el tiempo”¹².

“En este sentido, este tipo de indicadores no consideran la productividad del uso de los recursos disponibles con los que se cuenta para la consecución de los logros, se concentran en establecer el cumplimiento de los resultados propuestos y si se cumplió con las metas establecidas dentro de los plazos y las demás disposiciones estipuladas”¹³.

Para definirlos se debe tener en cuenta el conocimiento operacional del proceso, los requerimientos de sus usuarios/clientes y compararlos contra lo que se espera.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores de eficacia:

Tabla 1. Ejemplos indicadores de eficacia

NOMBRE	FÓRMULA
Porcentaje de ejecución del presupuesto comprometido en la vigencia.	$(\text{Presupuesto de inversión comprometido} / \text{Presupuesto de inversión apropiado}) * 100$
Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico de comunicaciones	$(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades programadas}) * 100$
Tasa de variación de quejas y reclamos	$((\text{Total de quejas y reclamos del periodo actual} - \text{Total de quejas y reclamos recibidas en el periodo anterior}) / \text{Total de quejas y reclamos recibidas en el periodo anterior}) * 100$
Porcentaje de evacuación total	$(\text{Número de OT practicadas} / (\text{Número de OT que vienen de periodos anteriores} + \text{Número de OT asignadas} - \text{canceladas})) * 100$

¹¹ Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Bogotá, D. C., diciembre, 2012. Pág. 12.

¹² Guía Para el Seguimiento a la Gestión del DNP, CÓDIGO: RD-G01. Versión 8. Fecha aprobación: 22-04-2020, pág. 5.

¹³ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFF. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Mayo 2018, pág. 31.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 5 de 19

NOMBRE	FÓRMULA
Porcentaje de comparecencias ejecutadas oportunamente	$(\text{Número de comparecencias ejecutadas dentro de términos establecidos} / \text{Número de solicitudes de comparecencia en los términos establecidos para ejecutar}) * 100$
Porcentaje de postulados activos imputados	$(\text{Total de postulados imputados registrados en el SIJYP} / \text{Total de postulados activos registrados en el SIJYP}) * 100$
Porcentaje de evacuación Ley 1708 de 2014	$(\text{Número total de salidas (archivo y demanda) acumuladas} / (\text{Total de procesos que venían de periodos anteriores} + \text{Total de procesos asignados en el periodo})) * 100$
Porcentaje de aprovechamiento de las actividades del programa de bienestar	$((\text{No. de cupos utilizados}) / (\text{No. de cupos disponibles})) * 100$
Porcentaje de ejecución de transferencias archivísticas	$(\text{Número de transferencias documentales ejecutadas} / \text{Número de transferencias documentales programadas}) * 100$

B. Indicadores de eficiencia

“Este tipo de indicadores pretenden medir la relación existente entre el **avance en el logro** de un determinado objetivo y los **recursos empleados** para la consecución del mismo. Así las cosas, la medición del logro se puede contrastar con la cuantificación de los diferentes costos en los que se puede incurrir en su cumplimiento, no solo los monetarios, sino también los temporales y los relacionados con el uso del recurso humano, entre otros”¹⁴.

Describe la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, “estableciendo la cantidad de bienes o servicios ofrecidos dado el nivel de recursos disponible, o la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar el nivel de producto. Grado de aprovechamiento de los insumos”¹⁵.

“Básicamente, en términos económicos, este tipo de indicadores se refieren a la consecución y el aprovechamiento de los insumos que deben ser adquiridos en una escala de tiempo oportuno, al mejor costo posible, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable”¹⁶.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores de eficiencia:

Tabla 2. Ejemplos indicadores de eficiencia

NOMBRE	FÓRMULA
Promedio de insumos por análisis	$\text{Número de análisis realizados} / \text{Dotación insumos para análisis}$
Promedio de auditores por auditoría	$\text{Número de auditorías realizadas} / \text{Total auditores internos}$

¹⁴ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Mayo 2018, pág. 28.

¹⁵ Departamento Nacional de Planeación-DNP. Guía Para el Seguimiento a la Gestión del DNP, CÓDIGO: RD-G01. Versión 8. Fecha aprobación: 22-04-2020, pág. 5.

¹⁶ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Mayo 2018, pág. 28.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 6 de 19

NOMBRE	FÓRMULA
Días transcurridos entre la entrega del estudio previo definitivo y la suscripción del contrato (en procesos de contratación directa y agregación de demanda)	Sumatoria de los días transcurridos en cada proceso de contratación entre la entrega estudio previo definitivo a la Subdirección de Gestión Contractual y la suscripción del respectivo contrato (en procesos de contratación directa y agregación de demanda) / Número de contratos suscritos en el periodo objeto de análisis, bajo la modalidad de contratación directa y agregación de demanda.
Costo promedio por servicio por número de usuarios	Costo total de servicios / número de usuarios
Costo promedio por programas de bienestar por número de beneficiarios	Costo total programas de bienestar / Número de beneficiarios
Costo promedio de mantenimientos	Costo total de mantenimientos / Número de mantenimientos

Ejemplo práctico de medición y análisis de un indicador de eficiencia:

“Se conoce por estudios recientes que un servidor dispuesto para la atención al usuario puede atender en promedio 400 usuarios al mes. Ahora bien, se desea determinar qué tan eficiente es el servicio de atención al ciudadano en cierta entidad, para lo cual se cuenta con el número promedio de usuarios atendidos en el área de atención al ciudadano durante el último mes, los cuales ascienden a 2136 usuarios, estos fueron atendidos por alguno de los cinco servidores dispuestos en el área de atención al ciudadano.

$$I = \frac{\text{Usuarios atendidos}}{\text{Número de Servidores}}$$

$$I = \frac{2136}{5}$$

$$I = 427 \text{ usuarios por asesor}$$

Lo que indica que cada asesor de atención al ciudadano de la entidad referida atendió en promedio 427 casos durante el último mes, lo que ubica a esta área evaluada en un nivel de eficiencia superior, teniendo en cuenta la información inicial que proporcionaba a cada servidor en 400 usuarios promedio mensual.

Interpretación: el servicio de atención al ciudadano se encuentra en un nivel alto de eficiencia, ya que supera el histórico registrado por servidor (27 casos por encima del promedio mensual)¹⁷.

C. Indicadores de efectividad

Miden el impacto de las acciones teniendo en cuenta el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas. En estos indicadores confluyen la eficiencia y la eficacia al lograr los resultados propuestos en el tiempo y al costo más razonable posible.

¹⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Mayo 2018, pág. 30.

“De esta manera la medición de la efectividad se realiza luego de finalizar la intervención o acción institucional o de haber recibido ciertos bienes o servicios, es decir, establece el impacto del proceso, dando cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución”¹⁸.

Los resultados de la medición de los indicadores de efectividad deben definir el impacto sobre la población objetivo y cómo el logro de lo propuesto contribuye a resolver sus necesidades. A continuación, se presentan algunos ejemplos¹⁹:

Tabla 3. Ejemplos indicadores de efectividad

NOMBRE	FÓRMULA
Nivel de satisfacción del usuario durante un periodo determinado (impacto satisfacción)	Usuarios satisfechos/ Total de usuarios atendidos
Disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado	$(\text{quejas y reclamos periodo actual} - \text{quejas y reclamos periodo anterior}) / \text{quejas y reclamos periodo anterior}$
Disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado	$(\text{accidentes laborales periodo actual} - \text{accidentes laborales periodo anterior}) / \text{accidentes laborales periodo anterior}$
Disminución en infecciones intrahospitalarias durante un periodo determinado	$(\text{infecciones intrahospitalarias periodo actual} - \text{infecciones intrahospitalarias periodo anterior}) / \text{infecciones intrahospitalarias periodo anterior}$

Por la naturaleza de este tipo de indicadores, no es frecuente encontrarlos establecidos en todos los procesos del SGI, sin embargo, es un tipo de indicador que en algunos casos podría ser utilizado, de conformidad con los análisis de pertinencia y viabilidad realizados por el líder del proceso y su equipo.



TIP. No existe un límite para la cantidad de indicadores por proceso, así como tampoco es necesario que exista un indicador por cada tipo, esto lo determina la cantidad de actividades críticas o relevantes que pretenderán controlarse o medirse y será definido por el líder de cada proceso.

4.2 PLANIFICACIÓN DE INDICADORES DEL SGI

4.2.1 Identificar las actividades críticas o relevantes que se pretendan controlar o medir



Con los indicadores de gestión se busca medir el comportamiento y desempeño de lo que se hace en el proceso. Por lo anterior, es importante analizar la necesidad de medición teniendo en cuenta:

¿Qué se hace? - ¿Qué se quiere medir?

¹⁸ Departamento Nacional de Planeación-DNP. Guía Para el Seguimiento a la Gestión del DNP, CÓDIGO: RD-G01. Versión 8. Fecha aprobación: 22-04-2020, pág. 5.

¹⁹ Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Versión 4. Mayo 2018, pág. 34.

Se debe partir del objetivo establecido en la caracterización del proceso respectivo. Además, se tendrá en cuenta lo definido en el Direccionamiento Estratégico vigente, las metas o compromisos anuales asumidos en el marco de la gestión para su cumplimiento.

A partir del análisis se determina el propósito de la medición, es decir, **¿para qué se quiere medir? y ¿cuál será su fin?**

Este ejercicio permite enfocar el trabajo de construcción de indicadores que aporten a las actividades de seguimiento, control y mejora del proceso, así como la forma en que se cumple su objetivo.



TIP. La medición es para mejorar no para castigar. Si no medimos, ¿cómo sabemos si vamos bien?
La medición permite tomar decisiones para mejorar, basadas en la evidencia.

4.2.2 Definir las variables que van a componer el indicador, su relación y fórmula

A partir del objetivo del proceso identificar aquellos elementos o partes del proceso que se deberían controlar para garantizar su cumplimiento.

A continuación, se propone una tabla que permite identificar información del proceso para la posible medición, a partir de la composición de entradas, los recursos, el (los) producto(s) o servicio(s) entregado(s), las metas o requisitos a cumplir y los beneficios a usuarios o clientes internos o externos. Es importante que en cada aspecto se mencione su composición en términos de unidad de medida, para poder determinar sus relaciones y la viabilidad de la medición.

Figura 1. Lista de elementos del proceso

				
<p>1. ENTRADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composición • Unidad de medida 	<p>2. RECURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composición • Unidad de medida 	<p>3. PRODUCTO / SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composición • Unidad de medida 	<p>4. META O REQUISITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composición • Unidad de medida 	<p>5. BENEFICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composición • Unidad de medida

Con esta información es posible realizar cruces de información relevante para las mediciones asociadas a estos elementos²⁰, teniendo en cuenta que:

²⁰ Adaptado del modelo propuesto en tesis de grado para Máster en Sistemas de Gestión. Oscar Julián Soto. Universidad Santo Tomás

- ✓ Si se analiza recursos frente a producto / servicio, podremos tener mediciones de eficiencia
- ✓ Si se analiza producto / servicio frente a meta o requisito, se podrá tener mediciones de eficacia.
- ✓ Si se analiza la relación entre producto / servicio frente a beneficio, se podrá tener mediciones de efectividad.

4.2.2.1 Relación de las variables identificadas

La relación entre variables está dada por el tipo de información que se desea obtener. Por ejemplo:

ABSOLUTO	RAZÓN	TASA	PROPORCIÓN	VARIACIÓN
Temperatura de 27°C	Hay 4 camas por cada 6 personas	La tasa de mortalidad es de 0.2 por cada 1.000 habitantes en un año.	50% de los graduados en 2009, están trabajando	Las ventas aumentaron 20% con respecto al año anterior

Fuente: <https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/>

De acuerdo con lo anterior “Un indicador puede ser:

Absoluto: un número que dimensiona un evento o fenómeno según su naturaleza.

Razón: es el cociente entre dos cantidades que no tienen elementos comunes o cuentan con un atributo de diferencia. Dicho de otra forma, toma las unidades que cuentan con un atributo (numerador) frente a aquellas que no lo tienen (denominador).

Tasa: es el cociente entre dos variables analizadas en un lugar y tiempo específico.

Proporción: es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Dicho de otra forma, es una relación donde el numerador está incluido en el denominador.

Variación: fija dos elementos para establecer qué variación existe entre uno y otro”²¹.

4.2.3 Identificar fuentes de información para la elección del indicador

Identificar si los posibles aspectos a medir cuentan con elementos o requerimientos que permitan o faciliten la consulta, disponibilidad e integridad. Es decir, de dónde se obtendrían los datos de cada variable que se desearía analizar. Pueden ser sistemas de información, bases de datos, estadísticas internas, archivos, cuadros de reporte, informes, registros, documentos, etc. Para construir el indicador pónguese:

²¹ Adaptado de: <https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/>

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 10 de 19

- ¿Es relevante lo que se desea medir?
- ¿Es pertinente y adecuado al contexto que se desea analizar o medir?
- ¿Es fiable y refleja la magnitud de lo que se desea analizar?
- ¿Dónde se producen los datos?

Es necesario establecer cómo se recolecta la información para asegurar la completitud y fiabilidad de los datos, especialmente si se consolida nivel seccional y central. En caso de no contar con fuentes de datos confiables, se optará por identificar otras actividades críticas o relevantes que puedan ser medidas. Para obtener los datos pregúntese:

- ¿Cómo se captan o recolectan?
- ¿La información está disponible?
- ¿La información es confiable?
- ¿En qué formato se encuentra o cuál sería el formato en el que desearía que se encontrara?
- ¿Qué métodos utilizaría para recolectar la información?
- ¿Qué tiempo puede tomar la recolección de información en términos de la oportunidad para poder analizar los resultados y poder tomar decisiones?



TIP. No tiene sentido construir un indicador si más adelante no tengo cómo alimentarlo.

4.2.4 Determinar el sentido del indicador

El indicador podrá tener un sentido **positivo** o **negativo**, y con ello se facilitará el análisis de resultados. La tendencia de los resultados corresponde al comportamiento en que se mueven los datos del indicador a lo largo del tiempo.

En relación con el sentido del indicador se debe mencionar que algunos tienen tendencias a maximización o positivas, por ejemplo: si aumenta a través del tiempo es mejor, entre más satisfacción del servicio existe, es mejor; una mayor ejecución presupuestal es mejor, etc.

De otra parte, en sentido negativo o con tendencia a minimización encontramos por ejemplo entre menos quejas mejor; si disminuyen tiempos de atención mejor, etc.

En la siguiente tabla se presenta el comportamiento de indicadores de acuerdo con la tendencia:

Figura 2. Tendencia del Indicador

Tendencia	Indicador positivo	Indicador negativo
Positiva	Si el último o los dos últimos periodos están por encima de la meta, luego de estar en zona de alerta	Si el último o los dos últimos periodos están por debajo de la meta, luego de estar en zona de alerta
Negativa	Si el último o los dos últimos periodos están por debajo de la meta, luego de estar en zona de alerta	Si el último o los dos últimos periodos están por encima de la meta, luego de estar en zona de cumplimiento
Constante	Si durante los últimos 3 periodos el valor del indicador estuvo encima de la meta	Si durante los últimos 3 periodos el valor del indicador estuvo debajo de la meta
No aplica	Si hay 2 meses con mediciones que no aplican	Si hay 2 meses con mediciones que no aplican

Fuente: tomado de <https://knowledge.kawak.net/es/consulta-la-ficha-t%C3%A9cnica-de-indicadores>

4.2.5 Establecer la línea base

Este valor se constituye en un parámetro de referencia para comparación. El establecimiento de la línea base podrá contemplar el análisis de datos históricos, datos de referencia tomados de informes, estadísticas, promedios entre años, últimos datos obtenidos, decisiones del equipo directivo, etc.

En caso de indicadores nuevos, se sugiere tratar de recolectar información que pueda servir como referente del futuro comportamiento de la medición; si no se logra, se podrá indicar que no se cuenta con línea base y se tomará el resultado del primer año de medición para establecerla en el siguiente periodo si se decide continuar con el indicador.

Ejemplo: Se requiere calcular la línea base para un indicador de tipo porcentual contando con los siguientes datos recolectados mensualmente de manera porcentual:

FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
41,80%	36,38%	21,67%	16,52%	11,61%

Para el cálculo se usará la media geométrica definida como la raíz n-ésima del producto de todos los números así:

$$\text{Media geométrica} = (x_1 * x_2 * \dots * x_n)^{1/n}$$

Reemplazando la formula por los datos:

$$\text{Media geométrica} = (41,8 * 36,38 * 21,67 * 16,52 * 11,61)^{1/5} = 22,91\%$$

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 12 de 19

Por lo anterior la “Línea base” que resulta para el ejemplo es: **22,91%**

4.2.6 Determinar la meta del indicador y los rangos de cumplimiento

La meta corresponde al estándar de desempeño que se quiere alcanzar o el fin que se pretende obtener en un periodo determinado, la cual podrá ser periódica o acumulada a lo largo de cada vigencia.

Para definir la meta se sugiere analizar algunas de las siguientes cuestiones:

- Datos históricos en condiciones similares o comparables.
- Valor potencial o estándar.
- Actividades similares realizadas en otros procesos o entidades comparables.
- Resultados, necesidades o expectativas de partes interesadas.
- Metas dispuestas por la alta dirección, en el marco de directrices estratégicas y operativas.
- Disposiciones en la normatividad, reglamentación o documentos técnicos, guías de uso de maquinarias o equipos, etc.



TIP. Es importante considerar los recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos y de infraestructura disponibles, así como la capacidad operativa del proceso para generar los resultados esperados, buscando establecer metas tanto **retadoras como cumplibles** dentro del periodo de tiempo establecido.



TIP. Para facilitar los análisis y acciones de fortalecimiento del proceso es recomendable que la duración de la meta planificada corresponda al periodo de una vigencia completa (enero – diciembre) sin sufrir modificaciones.

De acuerdo con la **frecuencia de medición** se podrá contar con metas periódicas o metas acumuladas.

- **META PERIÓDICA:** en este caso se establece una meta fija para un periodo determinado que puede ser mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual. En este tipo de metas se tendrá en cuenta:
 - Que debe ser cumplida y medida, una vez finalizado el periodo.
 - Que cada periodo se mide de manera independiente.
 - Que en la medición de cada periodo no se van acumulando datos de periodos anteriores.
 - Los resultados podrían quedar en cualquiera de las zonas de cumplimiento definidas para el indicador.

- **META ACUMULADA (Metas parciales):** en este caso se establece una meta total que se cumplirá al final de cada anualidad. Para lograr esta meta deben alcanzarse hitos parciales, es decir, metas parciales. Los resultados de las metas parciales permitirán identificar desviaciones o áreas problemáticas más tempranas en el proceso, lo que facilita la corrección de rumbo y la implementación de medidas correctivas.

En este tipo de metas se tendrá en cuenta:

- Que la suma de estos resultados, periodo a periodo, producirá el cumplimiento de la meta general planteada.
- Que en la medida en que avanza la ejecución de actividades, estas se medirán de manera acumulada, adicionando el periodo anterior reportado en cada periodo dispuesto para el reporte.
- Los resultados de medición podrán quedar en cualquiera de las zonas de cumplimiento excepto en la zona de exceso.

Ahora bien, cada meta, parcial o acumulada, tendrá definidos unos rangos que corresponde a los intervalos de referencia para la valoración con los cuales se establece el mayor o menor cumplimiento de la meta propuesta para el periodo. Estos rangos reflejan los niveles de cumplimiento o desviación admisible respecto de los resultados planeados. Los rangos corresponden a las siguientes zonas:

Figura 3. Rangos del Indicador

Zona de Peligro	Zona de Alerta	Zona de Cumplimiento	Zona de Exceso
Un resultado en esta zona indica que no se cumplió el mínimo esperado por el proceso.	Un resultado en esta zona indica que se encuentra fuera de la zona de cumplimiento, pero es posible lograr su cumplimiento si se analiza y gestiona lo ocurrido en ese periodo.	Un resultado en esta zona determina que se cumplió con la meta propuesta.	Un resultado en esta zona indica que se llegó a sobrepasar el límite máximo esperado de una meta definida. En estos casos se debe revisar si el indicador está bien planteado o si se presentaron errores en la planificación de las actividades. Solo aplica en caso de metas parciales.

La decisión sobre el incremento, mantenimiento o disminución de la meta del indicador en un determinado lapso debe obedecer al análisis de los últimos resultados, la necesidad operativa o estratégica de modificarlos, el fortalecimiento o disminución de las capacidades o recursos dentro del proceso o la materialización de eventos externos a la entidad que afecten esta circunstancia.

4.3 PARAMETRIZACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES DEL SGI

4.3.1 Formato Ficha Técnica del Indicador

Cada indicador contará con su propia Ficha Técnica independiente, "FORMATO FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR, FGN-SP01-F-09", con la información necesaria para su correcta parametrización y posterior medición.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 14 de 19

La Ficha Técnica del Indicador contiene la información relativa a la estructura, responsable, periodicidad y rangos que están planificados para ser monitoreados a lo largo del año y poder tomar decisiones frente a los resultados obtenidos. Esta herramienta contiene dos posibilidades para parametrizar el indicador según contenga metas periódicas o acumuladas (excluyentes entre sí). Algunos de los elementos a tener en cuenta en la construcción de la ficha técnica son:

- **OBJETIVO DEL INDICADOR:** Indique el propósito de la medición y su finalidad.
- **NOMBRE DEL INDICADOR:** Asigne un nombre que facilite la identificación del indicador propuesto.
- **TIPO DE INDICADOR:** identifique si se trata de un indicador de Eficacia, Eficiencia o Efectividad.
- **FÓRMULA DEL INDICADOR:** Indique la fórmula que se utilizará para realizar la medición del indicador a partir de las diferentes variables identificadas.
- **FUENTE DE DATOS:** Sistema de información, documento o registro del cual se obtienen los datos que soporta el cálculo del indicador. Debe quedar definido para asegurar que se dispone de la información y no se cambiará el origen de los datos a lo largo de la medición (por ejemplo: balance mensual, estado de tesorería, módulo estadísticas SIG, estadística periódica aplicativo SAM, registro en actas de monitoreo trimestral, etc.).
- **META DEL INDICADOR:** Señala el estándar de desempeño que se quiere alcanzar o el fin que se pretende obtener en un periodo determinado, a través de una meta que podrá ser periódica o acumulada.
- **RESPONSABLE(S) DEL CÁLCULO, ANÁLISIS Y REPORTE:** determinar el responsable de la recolección de la información que soporta o sustenta el cálculo, análisis y reporte del indicador.

Para el desarrollo de esta actividad es importante planear y coordinar entre los enlaces del nivel central y seccional, cuando aplique, las responsabilidades, fechas, mecanismos y condiciones que se necesitan para facilitar la consolidación y análisis de datos de los indicadores.

Cada proceso diligenciará la Ficha Técnica de sus indicadores con el apoyo metodológico del respectivo Gestor de Proceso.

- **PUBLICACIÓN EN EL BIT - CODIFICACIÓN**

La publicación del “FORMATO FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR, FGN-SP01-F-09” se tramitará de conformidad con los lineamientos del “PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA, FGN-SP01-P-01”.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 15 de 19

Cada vez que se realice una actualización a la Ficha Técnica de Indicadores se identificará adicionando al nombre de archivo la letra “A” de actualización, seguida por el número correspondiente iniciando en 01.

La identificación de cada Ficha Técnica del Indicador establecida por cada proceso contará con la siguiente estructura para su publicación en el BIT:

CÓDIGO DEL PROCESO - NOMBRE CORTO DADO AL INDICADOR - CONSECUTIVO DE ACTUALIZACIÓN

Ejemplo:

NOMBRE INDICADOR: Porcentaje de cumplimiento de seguimientos SAM

En este caso el nombre corto para identificarlo en el BIT será “SEGUIMIENTO SAM”

Codificación:

Código del Proceso	Nombre Corto de Indicador	Consecutivo de Actualización
SP01	SEGUIMIENTO SAM	A01

El consecutivo de actualización y la codificación en el SGI estará a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo.

4.4 SOBRE LA HERRAMIENTA DE REPORTE DE INDICADORES DEL SGI - KAWAK

La Dirección de Planeación y Desarrollo realizará, a partir de la revisión del trámite de solicitud de cambios de publicación de Fichas de Indicadores, la parametrización del indicador en el aplicativo KAWAK.

En relación con el aplicativo “KAWAK” dispuesto para el reporte de ejecución de los indicadores se tendrá en cuenta en lo siguiente:

- La administración del aplicativo para el manejo de indicadores estará a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo.
- El acceso al aplicativo para el manejo de indicadores se asignará al arquitecto de transformación del nivel central de cada proceso, previa solicitud por parte del líder al correo a documentos.sgi@fiscalia.gov.co, indicando nombre completo, correo electrónico, usuario de red y dependencia.

Si existe un cambio en el responsable de alimentar los datos de los indicadores en el KAWAK, se enviará un correo a documentos.sgi@fiscalia.gov.co desde el líder del proceso informando el cambio. Una vez se valide la información se enviará un correo electrónico al servidor responsable del aplicativo KAWAK para realizar la actualización.

- Es responsabilidad de los líderes de proceso, así como de los servidores a los que se les ha entregado acceso al aplicativo, informar y solicitar al correo electrónico documentos.sgi@fiscalia.gov.co la desactivación del acceso cuando ya no ejerzan actividades relacionadas con la gestión de este aplicativo.
- Corresponde a los servidores que ejercen el rol de arquitectos de transformación del SGI actualizar la información dentro del aplicativo y adjuntar el “FORMATO FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR, FGN-SP01-F-09” como soporte para evidenciar la trazabilidad y facilitar el desarrollo de auditorías o monitoreos.

4.5 CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS DE INDICADORES



De acuerdo con la periodicidad se deberá recolectar la información a partir de las fuentes de datos y responsables definidos en las fichas técnicas de cada indicador del proceso.

Una vez consolidado el dato del periodo, para cada variable, se realiza el cálculo y se obtendrá un resultado que se ubica en una de las zonas establecidas.

A partir de los resultados obtenidos los líderes y arquitectos de transformación de cada proceso podrán analizar integralmente la información e ir monitoreando el comportamiento frente a las metas propuestas en cada periodo, para evaluar la gestión, tomar decisiones adecuadas y comunicar a sus equipos los resultados y las decisiones que enfoquen los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de las metas.

4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INDICADOR EN EL PERIODO

Una vez finalizada la medición del periodo se debe realizar el análisis del resultado obtenido de acuerdo con los siguientes ítems:

Figura 4. Análisis de resultados

Análisis de resultados del periodo	Descripción
1) Análisis cuantitativo	Corresponde a la valoración de los resultados obtenidos en el periodo de medición, con base en las variables del indicador y la ubicación en el rango.
2) Principales actividades desarrolladas	Corresponde a las actividades de desempeño que se desarrollaron en el periodo.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 17 de 19

Análisis de resultados del periodo	Descripción
3) Dificultades o problemas brecha	Corresponde a los problemas o dificultades encontradas en la ejecución y que no permitieron el logro esperado de la meta, es decir aquello que conllevó a un resultado que se ubicó en una zona diferente a la zona de cumplimiento.
4) Acciones para la mejora	<p>Corresponde a la relación de actividades que se proponen y planean para disminuir la brecha detectada cuando el resultado no alcanza la meta esperada (zona de cumplimiento). Estas actividades podrán quedar establecidas en actas.</p> <p>Si producto del análisis se observa que el resultado del indicador se ubica en una zona diferente a la de cumplimiento durante dos (2) periodos consecutivos (aplica para frecuencia mensual, bimestral, trimestral) se deberá formular plan de mejoramiento según lo establecido en el procedimiento acciones de mejora, con el fin de eliminar las causas o factores que afectaron los resultados.</p> <p>Para los indicadores con frecuencia semestral o anual que se ubiquen en zona de alerta o peligro se deberá formular plan de mejoramiento.</p> <p>Para los indicadores que se ubiquen en zona de exceso se deberá analizar las situaciones que condujeron a este resultado y determinar la pertinencia de elaborar un plan de mejoramiento o tomar acciones.</p>

4.7 REGISTRO DE RESULTADOS DEL INDICADOR EN EL APLICATIVO “KAWAK”

Para la consolidación, análisis de resultados y acciones a implementar, se utilizará la ficha técnica del indicador, la cual debe ser adjuntada en el aplicativo KAWAK como evidencia de su ejecución. Se recomienda conservar los registros de las fuentes de datos que soportaron el cálculo respectivo de cada variable. De esta forma será más fácil registrar datos en el aplicativo “KAWAK” y atender los seguimientos trimestrales o auditorías.

Esta información será la base para realizar el registro de resultados en el aplicativo “KAWAK” que contiene los datos e información relevante sobre la ejecución de todos los indicadores de los procesos del SGI, de acuerdo con el cuadro anterior.

Los resultados consolidados serán revisados por el Gestor del Proceso, de conformidad con su periodicidad, y una vez finalizada la revisión el Arquitecto de la Transformación registrará en el KAWAK la información, adjuntando la Ficha Técnica.

El tiempo máximo para registrar la información de resultados de un indicador será **durante el mes siguiente al corte**, de conformidad con su periodicidad.



TIP. Recuerde que la información reportada en "KAWAK" será la fuente oficial para la generación de informes de desempeño de procesos para la alta dirección y para los usuarios internos o externos que lo soliciten. Actualice la información de forma oportuna y completa.

Ajustes al registro de resultados en el aplicativo KAWAK

Está prohibido que los Arquitectos de Transformación realicen correcciones al aplicativo una vez registrada la información. En caso de evidenciar alguna inconsistencia en la información registrada en el aplicativo KAWAK en cuanto a digitación, contenido y anexos se deberá proceder así:

- i. El Líder de proceso debe remitir un correo al Gestor de Proceso respectivo indicando la situación y el ajuste que debe realizarse.
ii. El Gestor de Proceso revisa y solicita avalar la corrección ante el Líder del SGI.
iii. El Líder del SGI aprueba el trámite.
iv. Se realiza reunión, presencial o virtual, entre el Gestor de Proceso y su Arquitecto de Transformación para realizar la corrección.
Acción: Se realiza la corrección en KAWAK adicionando un registro nuevo, con el fin de mantener la trazabilidad de la información registrada en el sistema, es decir, no se alterará o eliminará ningún registro y se creará uno adicional que incluirá la expresión "Fe de erratas".

Ejemplo:

Table with 3 columns: Periodo, Análisis, Archivo. It shows three rows of data with annotations. The first row has a red circle around the date '31/12/23' and a text box stating 'Ajuste: Se corrige adicionando un registro nuevo con la información'. The second row has a red circle around the date '31/03/24'. The third row has a red circle around the date '31/12/22' and a text box stating 'Situación: Se identificó un error y se debe corregir el año 2022 por 2023'.

	PROCESO MEJORA CONTINUA	Código: FGN-SP01-G-01
	GUÍA PARA EL MANEJO DE INDICADORES	Versión: 03 Página: 19 de 19

4.8 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA GESTIÓN DE LOS INDICADORES

De conformidad con lo establecido en el “Procedimiento para la creación, actualización y control de la información documentada”, el líder de proceso deberá realizar la aprobación de indicadores a través del diligenciamiento de los formatos respectivos: solicitud de cambios de la información documentada y ficha de indicadores y el envío del correo a documentos.sqi@fiscalia.gov.co.

Se recomienda una adecuada planificación de los indicadores dado que la mayoría de modificaciones realizadas al contenido de una Ficha Técnica del Indicador vigente generará la creación de un nuevo ID en el aplicativo KAWAK, dejando en obsolescencia el anterior.

Así mismo, al líder de proceso o subproceso le corresponde la revisión de los indicadores una vez al año, para determinar su continuidad, ajuste o eliminación. Se recomienda que la revisión se realice en el último periodo del año y que los cambios que se tomen en relación con los indicadores se apliquen al inicio de cada vigencia.

Los indicadores de procesos deberán ser socializados al interior por parte de los arquitectos de transformación, informando las responsabilidades asignadas para la recolección y análisis de datos, así como los términos oportunos de entrega.

La Dirección de Planeación y Desarrollo, como segunda línea de defensa, realizará seguimientos a los procesos y podrá generar alertas a los responsables sobre aquellos indicadores que no tengan reporte de información a lo largo de la vigencia, con el fin de promover la gestión y la mejora continua.

Los trimestres de referencia serán: enero a marzo, abril a junio, julio a septiembre y octubre a diciembre de cada vigencia.

En los meses de enero y julio, se publicará en la página web de la entidad, un reporte con los resultados obtenidos de los dos trimestres evaluados en el aplicativo KAWAK.

5. REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revisó: Equipo SGI Mejora Continua – Dirección de Planeación y Desarrollo

Aprobó: Juan Pablo Toro Roa, Director de Planeación y Desarrollo, líder proceso Mejora Continua.