



[Honest, Valor, Disciplina]

**U.A.E. CUERPO OFICIAL  
BOMBEROS**  
BOGOTÁ D.C.

# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES

GE-GA02



**BOGOTÁ**

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 1 de 26

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. OBJETIVOS .....	3
3. ALCANCE .....	3
4. POLÍTICAS DE OPERACIÓN .....	3
5. DEFINICIONES.....	3
6. NORMATIVIDAD.....	6
7. ASPECTOS CONCEPTUALES .....	8
7.1. Los Sistemas de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación .....	8
7.2. Beneficios de la evaluación a través de indicadores .....	11
7.3. Lógicas de medición a partir de la cadena de valor .....	12
7.4. Indicadores según Desempeño.....	14
7.5. Características que deben tener un indicador.....	15
7.6. Elementos para la construcción de un indicador.....	17
7.7. Tendencia .....	20
7.8. Escalas de medición.....	21
8. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES EN LA UAECOB .....	22
9. TABLERO DE CONTROL.....	22
10. ANÁLISIS DE INDICADORES .....	22
11. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	23
12. DOCUMENTOS RELACIONADOS .....	25
13. CONTROL DE CAMBIOS .....	25
14. CONTROL DE FIRMAS .....	25

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 2 de 26

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento busca establecer los lineamientos conceptuales, prácticos y metodológicos que se deben tener en cuenta al momento de revisar, estructurar o construir indicadores en la Unidad Administrativa Especial del Cuerpo Oficial de Bomberos UAECOB como la herramienta para realizar el monitoreo, seguimiento, control y evaluación de la gestión y desempeño.

***La medición hace parte de la cultura institucional de una organización, de sus valores, de sus hábitos, por lo que la información, su recolección, organización, registro, procesamiento y clasificación oportuna y confiable, así como su análisis adecuado deben ser de gran importancia para todos quienes hacen parte de la Entidad.<sup>1</sup>***

La siguiente guía se enmarca en los objetivos trazados por el Manual Operativo del Modelo Integral de Planeación y Gestión que es el marco de referencia que desde el Departamento Administrativo de la Función Pública se ha establecido para dirigir, planear, ejecutar, controlar, hacer seguimiento y evaluar la gestión institucional de las entidades públicas, en términos de calidad e integridad del servicio para general valor público.

En los últimos años tanto gobiernos como organismos multilaterales han definido diversos indicadores dirigidos a “medir” el estado, avances o retrocesos en el ámbito social en aspectos tan relevantes como la salud, la educación, el acceso a bienes y servicios básicos, indicadores demográficos, conflictividad social, promoción y garantía de derechos, etc. En otras palabras, el valor público, al contrario del privado, no está expresado en términos materiales sino del beneficio y el bienestar social. En este orden de ideas es indiferente el logro de los valores estadísticos predeterminados en términos de productos, si su ocurrencia no conduce a mantener o incrementar el bienestar social y que debe verse reflejado en la medición del resultado. En relación a la evaluación de impacto que busca la identificación de los cambios/efectos observados en la aplicación de una intervención social cualquiera, es un aspecto que presenta serias dificultades operacionales, en tanto, resulta sumamente difícil captar diferencias en aspectos en los cuales la intervención social tiene incidencia indirecta, tales como variables psicosociales o psicológicas; también es difícil de medir con indicadores convencionales de resultado o establecer líneas de base y causalidades directas; normalmente se realiza a través de experimentos, estudios de caso y análisis contextuales.

La teoría del valor público contribuye a una mayor comprensión de las limitaciones cuando se adopta junto a un modelo de gestión basado en evaluación de resultados (Cuarta Dimensión de MIPG) que corresponde a una técnica de gestión del sector privado bajo la etiqueta general del gerencialismo en los años noventa, que pretendió darle a la gestión del gobierno público el enfoque de una empresa cuyos productos son bienes y servicios sociales y cuyos clientes son los ciudadanos. La Gestión Basada en Resultados ha tenido como intención que los directivos y funcionarios públicos se conviertan en gerentes y ejecutivos basados en resultados, no obstante el Modelo pretende incorporar las características de la Teoría del Valor Público como el servicio, las transformaciones y la creación de confianza ciudadana que participan en el mismo pes al logro de una mayor comprensión de los factores subyacentes que tienen que ver con los aprendizajes asociados a las subjetividades de los ejecutores que pueden tener igual validez que los resultados que son expresados en términos estadísticos.

Las principales fuentes de consulta para la elaboración y desarrollo del presente documento corresponde a *la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión versión 4 función pública mayo 2018, ,*

<sup>1</sup> LUIS DARÍO TÉLLEZ RAMÍREZ. Indicadores Universidad del Quindío

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 3 de 26

*El Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) versión 3 función pública de diciembre de 2019, La Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores del Departamento Nacional de Planeación de 2018 y la Introducción al Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística.*

## 2. OBJETIVOS

### General

- Establecer los lineamientos para la construcción e implementación de herramientas de medición, monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión dentro de la UAECOB buscando que la información que se genere sea fuente para la toma de decisiones y el mejoramiento del desempeño de la Entidad.

### Específicos

- Incorporar al procedimiento de gestión de indicadores algunos de los aspectos relevantes “de la ventanilla hacia adentro” contemplado en la Dimensión 3 de MIPG “Gestión con valores para resultados: Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto, Gobierno digital y Mejora normativa
- Alinear el Procedimiento de Gestión de Indicadores con el Ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación en la lógica de gestión por procesos que permita delimitar clara y fácilmente la gestión y el desempeño institucional, el logro de resultados y la creación de valor público
- Servir como base del sistema de diseño, tratamiento y gestión del riesgo

## 3. ALCANCE

La elaboración y medición de indicadores inicia con el diseño y construcción del indicador asociado a un objetivo y termina con el análisis y evaluación de su comportamiento

## 4. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Se recomienda la revisión de la **Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión** Versión 4. Publicada en mayo de 2018 por el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP–, además de atender todas las instrucciones generadas en los siguientes documentos o sus versiones actualizadas “Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores” del Departamento Nacional de Planeación. Publicada en 2018, la “Guía de orientaciones para realizar la medición del desempeño” del Departamento Nacional de Planeación, publicada 2020, – y el Manual Operativo Sistema de Gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 2 - agosto 2018

## 5. DEFINICIONES

- 5.1. Dato:** unidad de información que incluye percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que, al estar desligadas de un contexto particular, carecen de sentido informativo.
- 5.2. Desempeño:** El grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo con ciertos criterios/estándares/ pautas de acción o logra resultados en los planes establecidos.
- 5.3. Estrategias:** Plan de Acción para implementar los Objetivos Estratégicos, y determinar el presupuesto.
- 5.4. Evaluación:** Valoración sistemática de proyectos, programas y políticas en curso o finalizados. Incluye la revisión de los diseños, procesos de implementación y resultados. El principal objetivo

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 4 de 26

es determinar el cumplimiento de los objetivos con criterios de eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad” (OCDE, 2002)

- 5.5. Fuente de información:** Personas, instituciones, grupos y/o documentos que contienen información a partir de la cual es posible extraer datos útiles para generar información.
- 5.6. Gestión:** Capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es decir, la gestión consiste en modificar una situación actual en otra situación deliberadamente planeada.
- 5.7. Proceso:** conjunto completo de actividades en interacción dinámica y que son coordinadas y encadenadas lógicamente y que es necesario que sean realizadas para que puedan entregar valor y cumplir con unos objetivos estratégicos. También consiste en la actividad del procesamiento o conjunto de operaciones necesarias para elaborar o transformar un resultado. Se habla de proceso cuando se identifican y describen entradas y salidas, en síntesis, es la respuesta al ¿cómo se hace?
- 5.8. Gestión por procesos:** trabajo articulado de una organización por identificar, estandarizar, mejorar y especializar de forma continua las actividades fundamentales de operación de dicha organización que conduce a la obtención de resultados por medio de la optimización de las actividades que conduzcan a la obtención de los productos.
- 5.9. Operación:** es la ejecución de acciones que conducen a obtener logros en términos de productos, resultados e impactos en el marco de los límites normativos que incluye: el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Distrital, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y demás normas de la Función Pública, así como la estructura legal que define el accionar gubernamental. La operación hace referencia práctica a la obtención de productos y se mide en términos de eficiencia como la relación entre recursos invertidos y productos
- 5.10. Producto:** Un producto es la materialización de la operación que involucra casi siempre recursos y acciones y se convierte en una unidad nueva, que es más que la suma de las partes y las operaciones que llevaron a su producción. En el ámbito de un Modelo de Gestión Pública consiste en las actividades materiales que se realizan buscando obtener un resultado.
- 5.11. Resultado:** En el campo de lo casuístico un resultado es la consecuencia de la operación o en otro campo es la respuesta o conclusión de un problema. En el ámbito de un Modelo de Gestión Pública se entiende como el efecto de las actividades o productos.
- 5.12. Impacto:** Efectos de largo plazo, positivos y negativos, producidos directa o indirectamente por una política, programa, proyecto o por cualquier tipo de intervención o acción, sobre su población objetivo. Estos efectos pueden ser económicos, socioculturales, institucionales, ambientales o tecnológicos. Es el cambio logrado en la situación de una población como resultado de los productos y efectos obtenidos con un plan, programa o proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultados y efectos obtenidos por el plan, programa o proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación. (Fuente: Metodología General Ajustada para Formulación y Evaluación de Proyectos. BPIN, 2002).
- 5.13. Efectos o cadena de valor:** En el ámbito de “Teoría del Cambio” se estudian los efectos, es decir procura entender las actividades y recursos en forma de productos que condujeron a una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos o no. La explicación de efectos puede focalizarse para cualquier nivel de intervención, ya sea un acontecimiento, proyecto, programa, estrategia o política de una organización.
- 5.14. Indicador:** Es una representación (cuantitativa preferiblemente) , 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

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 5 de 26

verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso<sup>2</sup>.

- 5.15. Indicador de Desempeño:** Instrumento que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que, al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas<sup>3</sup>
- 5.16. Indicadores de Gestión:** Este tipo de indicadores son usados para evaluar la eficiencia en los primeros eslabones de la cadena de valor, es decir el proceso productivo. Suelen ser indicadores de eficiencia que señala una relación entre los recursos destinados a una intervención, la operación desplegada y los productos obtenidos entregados a la comunidad. “Dentro de esta categoría, se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos”<sup>4</sup>
- 5.17. Indicadores de producto:** estos indicadores miden los productos que pueden ser bienes tangibles o servicios, obtenidos después del proceso de gestión en el que recursos se combinan con actividades y hacen parte de los primeros eslabones de la cadena de valor. Los indicadores de producto pueden ser:
- De oferta: se refiere a la planeación y ejecución que realizan las entidades públicas con el fin de proveer bienes y servicios a la comunidad. Ejemplo: Número de capacitaciones realizadas, número de proyectos productivos financiados, etc.
- De demanda: este indicador cuantifica a los receptores de la intervención pública en forma de productos. Ejemplo: Personas capacitadas, emprendedores beneficiados con financiación pública, etc.
- 5.18. Indicadores de resultado:** miden los cambios generados en una situación percibida como problemática que ha sido sujeta a la intervención pública. Normalmente tiene que ver con los efectos generados por el suministro de productos en forma de bienes y servicios y la influencia de otros factores no relacionados con las intervenciones. Este tipo de indicadores a menudo se presentan como índices, porcentajes o escalas de valor y requieren un diagnóstico inicial que defina una línea de base que permita al ejecutor y evaluador observar los resultados de la intervención.
- 5.19. Índice:** Resultado de un conjunto de indicadores (asociados por su objetividad), que permite el análisis de una situación (reflejo del pasado y presente) y el rendimiento o cumplimiento de un direccionamiento u objetivo.
- 5.20. Información:** conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno y proporciona significado o sentido a una situación en particular.
- 5.21. Línea base:** Datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear una política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas. Un estudio de línea base usualmente describe

<sup>2</sup> Concepto generado de varias referencias: Departamento Administrativo Nacional de Planeación – DNP. (2009). Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá. Hernández, G. (2014). Índices de gestión en una empresa del sector público: El caso SENA. Bogotá. Institución Universitaria de Envigado. (2008). Indicadores de Gestión. Envigado.

<sup>3</sup> Ministerio de Economía Y Finanzas. dirección general del presupuesto público. instructivo para la formulación de indicadores de desempeño. lima, junio de 2010

<sup>4</sup> Tomado de: Guía para la construcción y análisis de indicadores DNP, 2018

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 6 de 26

dicha situación previa o punto de partida, antes de adelantar una política, programa o proyecto de asistencia. (Fuente: Sinergia a partir de UNDP, 2003).

- 5.22. Medición:** Proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud<sup>5</sup>.
- 5.23. Meta:** Valor alcanzable y medible para poder llegar a un objetivo, es la cuantificación del valor que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios. Las metas deben permitir medir su cumplimiento en un momento dado. Por esto deben ser concretas, cuantificables, temporales, alcanzables y satisfactorias.
- 5.24. Seguimiento y monitoreo:** Función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores (información) sobre el avance y el logro de objetivos, así como de la utilización de fondos asignados” (OCDE, 2002). El seguimiento hace uso de los datos recopilados al realizar el monitoreo con el fin de constatar avances o redefinir líneas de acción según sea el caso.
- 5.25. Evaluación:** La evaluación al igual que el seguimiento constata avances y efectos de la implementación, la diferencia radica en la determinación de “la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas extraídas del proceso de adopción de decisiones de los beneficiarios y los financiadores”<sup>6</sup>
- 5.26. Variable:** Es una característica fluctuante que se expresa de manera cualitativa o cuantitativa y cuya variación puede ser medida. Las variables se clasifican según su naturaleza, complejidad, función o nivel de medición. Según su naturaleza pueden ser cuantitativas y cualitativas, a su vez las variables cuantitativas pueden ser continuas o que toman como valor un rango y discretas que toman un valor entero o que se cuentan. Según su complejidad pueden ser variables simples o que tienen una unidad de medida y complejas o que se pueden descomponer en varias dimensiones. De acuerdo con su nivel de medición pueden ser ordinales o estratificadas, nominales o que se agrupan en categorías, de intervalo como el caso del IQ y de razón que son las que tienen un punto cero iniciales. Según su función o relación las variables pueden ser: dependientes: que es susceptible de cambios por acción de la variable independiente, independientes: explican los cambios de las variables dependientes. Las variables intervinientes que son las que pueden ser manipuladas e influyen de forma directa sobre las variables dependientes y finalmente las variables Extrañas que son las que llevan a errores, sesgos o dudas y que no son consideradas en un modelo inicial.

## 6. NORMATIVIDAD

**6.1. Constitución Política de Colombia, artículo 343:** “La entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine”

**6.2. Ley 87 de 1993, artículo 8:** “Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de

<sup>5</sup> Gutiérrez, Carlos (2005). «1». Introducción a la Metodología Experimental (1 edición). Editorial Limusa. p. 15.

<sup>6</sup> Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (2002), publicado por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD 2002)

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 7 de 26

evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes”

**6.3. Ley 1474 de 2011, artículo 74:** “A partir de la vigencia de la presente ley, todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión”

**6.4. Ley 1753 de 2015, artículo 133:** “INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN. Intégrense en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado

**6.4. El Decreto 1083 de 2015,** Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno

**6.6. Decreto 1083 de 2015: ARTÍCULO 2.2.22.3.10** *Medición de la Gestión y Desempeño Institucional. La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG. La medición de la gestión y desempeño institucional se hará a través del índice, las metodologías o herramientas definidas por la Función Pública, sin perjuicio de otras mediciones que en la materia efectúen las entidades del Gobierno.*

*El Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, establecerá la metodología, la periodicidad y demás condiciones necesarias para la aplicación del citado formulario o de otros esquemas de medición que se diseñen. La primera medición de FURAG está orientada a determinar la Línea Base como punto de partida para que cada entidad avance en la implementación y desarrollo del MIPG.*

**6.7. Manual Operativo Sistema de Gestión -** Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 2 - agosto 2018: *las entidades públicas deberán atender los lineamientos metodológicos para garantizar rendición de cuentas del cumplimiento de ODS, tal como lo establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública en el Manual Único de Rendición de Cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz y su relación con los objetivos, metas e indicadores de los ODS.*

**6.8. Dimensión 4 “Evaluación de resultados”** *se define la evaluación del resultado de los indicadores de gobierno como parte fundamental en la proyección estratégica de las entidades nacionales y tanto el seguimiento como la evaluación de la gestión institucional resaltan la importancia de contar con indicadores para el monitoreo y medición de su desempeño, orienta también a las entidades para que revisen y actualicen sus indicadores como parte de los lineamientos para el seguimiento y evaluación de su desempeño institucional*

**6.9. Manual Operativo Sistema de Gestión -** Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 3 - diciembre 2019: *En el Sistema de Gestión están contemplados todas las entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor*

**Nota:** *Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos*

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Versión:01
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Vigencia: 30/07/2021
		Página 8 de 26

*desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas, tales como el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información. Así mismo, es compatible con los modelos de acreditación específicos, establecidos para los sectores de Educación y Salud.*

**Dimensión 3 “Gestión con valores para resultados”** *El propósito de esta dimensión es permitirle a la entidad realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público*

## 7. ASPECTOS CONCEPTUALES

### 7.1. Los Sistemas de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

El Seguimiento, Monitoreo y la Evaluación se constituye en fases fundamentales de lo que debería ser un ciclo PHVA base de un modelo de gestión por procesos y los momentos de evaluación de resultados y de impactos los mecanismos por medio de los cuales se puede observar y verificar la incidencia de la intervención pública en las dinámicas sociales. Para esto es necesario diseñar indicadores que cumplan con los criterios adecuados según el nivel de intervención y que permitan, además de visibilizar el desempeño institucional, monitorear el comportamiento y la evolución del problema público una vez abordado, refinar los aprendizajes que faciliten las evaluaciones en cada etapa del ciclo y que cuenten con líneas de base e información de campo sobre la transformación de las realidades sociales (Vedung, 1997). La carencia de procesos rigurosos de Seguimiento y Evaluación tiene unas causas principales que es necesario señalar con el fin de ejercer control sobre ellas y tomar medidas para minimizar su incidencia en la medición:

[1] la escasa disponibilidad de información de hechos confiables de la intervención pública, los resultados y aprendizajes,

[2] por la falta de voluntad política de realizar seguimiento a los resultados efectivos de las intervenciones,

[3] por la carencia técnica de los diseños que hacen que sea muy complejo establecer sistemas de seguimiento y evaluación posteriores a la formulación,

[4] por la ausencia de estructuras de aprendizaje organizacional que hagan factible la capitalización interna de los conocimientos adquiridos.

Cada una de las causas de la debilidad de los Sistemas de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación son una oportunidad para implementar medidas concretas que permitan disminuir al mínimo su ocurrencia y que deben tenerse en cuenta cuando se diseña, se mide y se ajusta un indicador:

[1] Las hojas de vida de los indicadores además de la definición y la interpretación deben contener un campo para reporte cualitativo de percepciones y aprendizajes. La periodicidad del reporte debería corresponder con las actividades de campo, bien sean indicadores de producto de oferta o demanda o indicadores de resultado.

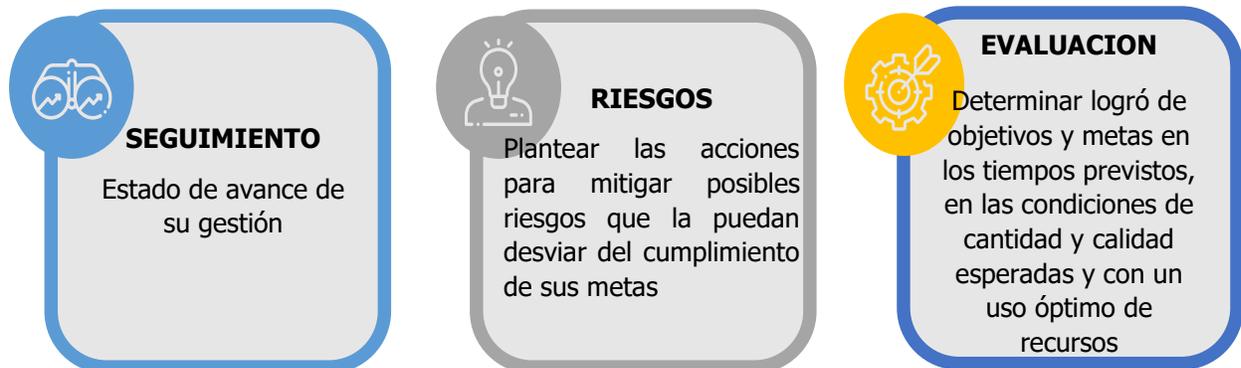
 <p><b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 9 de 26

[2] Las hojas de vida de los indicadores deben indicar claramente el objetivo de planeación que tienen relacionado,

[3] Realizar evaluación ex\_ante con ponderación escenarios. Éste es un ejercicio mediante el cual, actores directos relacionados con la implementación expresan mediante valores aritméticos las percepciones, opiniones e intuiciones, derivadas de su conocimiento, respecto al comportamiento de los criterios determinantes (ambientales, capacidades como cualidad del sistema, recursos (presupuestales y tecnológicos) y voluntad política), para el éxito de la implementación haciendo uso de la metodología de evaluación multicriterio,

[4] El Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación debe alinearse con el Sistema de Gestión del conocimiento bajo el esquema de operación por procesos.

La evaluación de la gestión y los resultados, de acuerdo con los propósitos del MIPG, busca **promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, con el fin de conocer de manera permanente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico**, mediante el suministro de información frente a:



Así mismo, **la evaluación permite definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y la resolución de los problemas de los grupos de valor.**

De acuerdo con MIPG, los indicadores hacen parte de las siguientes dimensiones:

DIMENSION	ELEMENTOS QUE SE DESARROLLAN
<b>Talento Humano</b>	Los indicadores son las unidades básicas para que el talento humano desarrolle los atributos de calidad que son a su vez algunos de los objetivos del Sistema: Ser conocedor de las políticas institucionales, el Direccionamiento Estratégico y la Planeación y los procesos de operación. Así mismo en la dimensión se miden aspectos como la formación, la calidad de vida y el ciclo de vida de los servidores, entre otros. Debe llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y debe ser productivo y enfocado al cumplimiento de resultados.

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Página 10 de 26

DIMENSION	ELEMENTOS QUE SE DESARROLLAN
<b>Direccionamiento estratégico y planeación</b>	Desde la Planeación se deben definir todos los mecanismos a través de los cuales se hará el seguimiento y la evaluación a su cumplimiento lo que permitirá verificar el logro de los objetivos y metas, así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción
<b>Gestión con valores para el resultado</b>	Trabajar por procesos es uno de los pilares de la gestión de la calidad que permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada a la creación de valor y a la obtención de resultados. Entre los aspectos mínimos para tener en cuenta está definir los controles de medición y seguimiento correspondientes
<b>Evaluación de resultados</b>	Existen varios niveles de seguimiento de resultados. De un lado SINERGIA mide eficacia, efectividad y calidad de la gestión pública en la consecución de los objetivos priorizados por el Gobierno Nacional. De otro lado las entidades territoriales recopilan, analizan y divulgan información asociada con los PDT para tener las evidencias del avance de la gestión frente a la ciudadanía. Particularmente para desarrollar esta dimensión en lo atinente a los indicadores debe tenerse presente: La gestión documental, La transparencia en la información como estrategia de lucha contra la corrupción y la gestión de la información estadística.
<b>Gestión del Conocimiento y la Innovación</b>	Un adecuado Sistema de medición requiere una gestión de aprendizajes si se espera implementar una verdadera evaluación, esto incluye conocer efectos no deseados de alto impacto en los procesos específicos, intervención de primer nivel de acuerdo con las acciones priorizadas, rastreo de implementación de otras instituciones en los campos a intervenir y control de riesgos
<b>Control interno</b>	La evaluación continua o autoevaluación se lleva a cabo en la entidad a través de la medición y el análisis de los resultados de indicadores cuyo propósito fundamental será la toma de decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño.

Los indicadores son utilizados por las entidades en su proceso de gestión para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos o cumplimiento de metas en un periodo de tiempo determinado. También permiten medir los resultados de una intervención pública como un programa de gobierno, un proyecto de desarrollo o una política pública, Por ello, es importante delimitar:<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión DAFP 2018.

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

 <p><b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02	
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021	
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>		Página 11 de 26

Es importante que cada entidad tenga en cuenta su naturaleza jurídica, funciones, estructura y procesos; para que establezca las variables, unidades de medida, parámetros y metas frente a los cuales será más adecuada la medición de su gestión y facilitar así la toma de decisiones.

Según el DANE<sup>8</sup>, una adecuada medición debe ser:



## 7.2. Beneficios de la evaluación a través de indicadores



Las mediciones que se realicen dentro de la Entidad deben desdoblarse a partir de la estructura que se presenta a continuación:

<sup>8</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2005). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá. P. 12

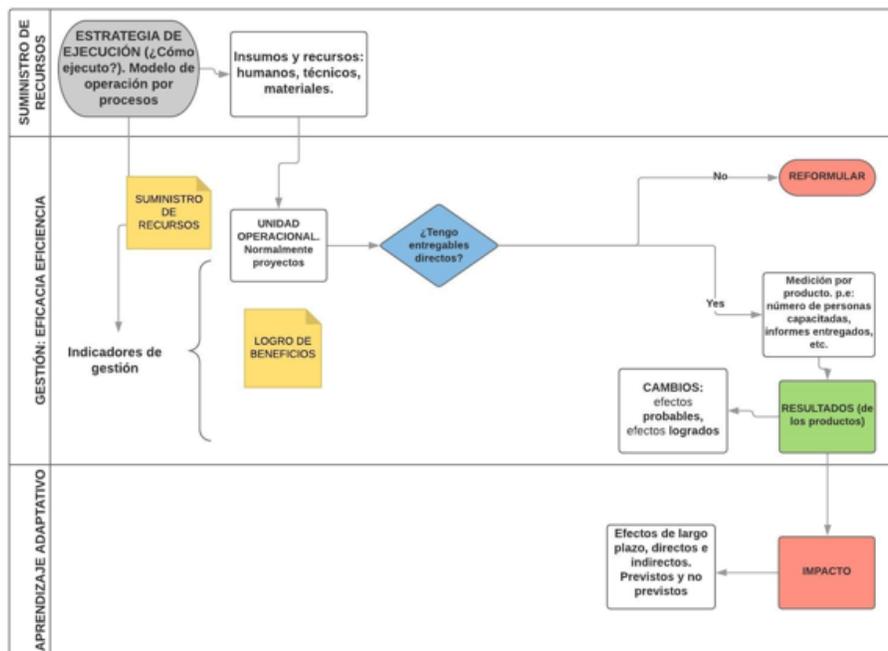
**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Página 12 de 26



- Seguimiento a metas de Gobierno como herramienta del trabajo interinstitucional y de información gerencial de los principales programas de acción de Gobierno
- Mediciones que permitan trasladar la misión y la visión a aspectos cuantificables, para así poder monitorear y evaluar su cumplimiento.
- Indicadores que sean mesurables, alcanzables, pertinentes y con plazos determinados; estos pueden ser susceptibles de desagregarse en objetivos por área o dependencia de la entidad.
- Verifican el cumplimiento de objetivos y metas, así como el alcance de los resultados propuestos para la evaluación del desempeño institucional.
- Indicadores necesarios para medir el cumplimiento o al buen fin de la operación.

### 7.3. Lógicas de medición a partir de la cadena de valor<sup>9</sup>



En la sección de Definiciones se conceptuó efectos o cadena de valor cómo: “En el ámbito de “Teoría del Cambio” se estudian los efectos, es decir procura entender las actividades y recursos en forma de

<sup>9</sup> Elaboración propia a partir de la Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de DNP 2018

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Página 13 de 26

productos que condujeron a una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos o no. La explicación de efectos puede focalizarse para cualquier nivel de intervención, ya sea un acontecimiento, proyecto, programa, estrategia o política de una organización.

El concepto de cadena de valor proviene de la Teoría Económica porque su lógica se deriva de la mezcla de los factores de producción. Se suministran insumos a través del proceso de Planeación Estratégica y de los recursos humanos, técnicos y materiales que son transformados en productos (bienes o servicios) que resulta ser la unidad operacional básica del proceso que normalmente son los proyectos “Este marco conceptual permite ordenar los procesos de una intervención pública para generar un beneficio común y priorizar aquellas intervenciones con mayor incidencia sobre la sociedad, logrando así la generación de valor público. La cadena de valor es una de las principales herramientas de planificación en la gestión pública por su esquema y procedimiento práctico que simplifica el análisis y entendimiento de las políticas públicas”<sup>10</sup>. Los elementos básicos de la cadena de valor se observan a continuación:



Fuente: (DNP, 2017)

De esta forma lógica, basada en el encadenamiento de factores que general valor, es posible clasificar la tipología de indicadores así:



Fuente: DNP 2018

1. **Indicadores de Gestión:** mide las dos primera áreas del gráfico o los dos primeros eslabones de la cadena (insumos y actividades). Es importante resaltar que dentro de los insumos se encuentra el proceso de Planeación Estratégica, siendo así es el primer elemento fundamental

<sup>10</sup> Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de DNP 2018, pág. 7

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 14 de 26

para definir si la gestión de una entidad pública es adecuada o no. Los indicadores de gestión dan cuenta de la eficiencia del proceso productivo de bienes y servicios públicos de la entidad.

Tanto la rigurosidad de la planeación como los recursos que se invierten: materiales, humanos y técnicos son el inicio de la ejecución: “La eficiencia de un proceso productivo mide la máxima cantidad de producto que un nivel dado de insumos puede generar (por ejemplo, el gasto público) o, alternativamente, el nivel mínimo de insumos que se requiere para generar una cantidad dada de producto”<sup>11</sup>. Los indicadores de gestión se dividen en: Indicadores de Insumos: recursos invertidos o lineamientos de política (planeación) e Indicadores de actividades necesarias para transformar insumos en productos: (capacitaciones realizadas, comunidades focalizadas, etc)

2. **Indicadores de producto:** estos indicadores miden los productos que pueden ser bienes tangibles o servicios, obtenidos después del proceso de gestión en el que recursos se combinan con actividades y hacen parte de los primeros eslabones de la cadena de valor. Los indicadores de producto pueden ser:
  - a. De oferta: se refiere a la planeación y ejecución que realizan las entidades públicas con el fin de proveer bienes y servicios a la comunidad. Ejemplo: Número de capacitaciones realizadas, número de proyectos productivos financiados, etc
  - b. De demanda: este indicador cuantifica a los receptores de la intervención pública en forma de productos. Ejemplo: Personas capacitadas, emprendedores beneficiados con financiación pública, etc.
3. **Indicadores de resultado:** miden los cambios generados en una situación percibida como problemática que ha sido sujeta a la intervención pública. Normalmente tiene que ver con los efectos generados por el suministro de productos en forma de bienes y servicios y la influencia de otros factores no relacionados con las intervenciones. Este tipo de indicadores a menudo se presentan como índices, porcentajes o escalas de valor y requieren un diagnóstico inicial que defina una línea de base que permita al ejecutor y evaluador observar los resultados de la intervención. “De esta forma, estos indicadores miden los cambios de percepción, conocimiento, condiciones de bienestar, entre otros”. Así como en el caso de los indicadores de producto, los efectos generados se pueden medir desde el punto de vista de los beneficiarios o generalmente como índices que miden los cambios en el bienestar de una comunidad.
4. **Mediciones de impacto:** como se mencionó anteriormente, la medición del impacto se entiende como los efectos de una intervención en el largo plazo teniendo en cuenta factores exógenos a esa intervención. Este tipo de evaluación requiere la elaboración de estudios y experimentos más complejos que abarque además de los resultados de la intervención, todas las características posibles exógenas al sistema intervenido.

#### 7.4. Indicadores según Desempeño

La CEPAL, clasifica los indicadores, como aquellos que entregan información del desempeño desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos y aquellos que se elaboran desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de DNP 2018, pág. 9

<sup>12</sup> Armijo, M. (2012) Planificación Estratégica y Políticas Públicas: Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Quito: CEPAL.

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera “Copia No Controlada” por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
Página 15 de 26		



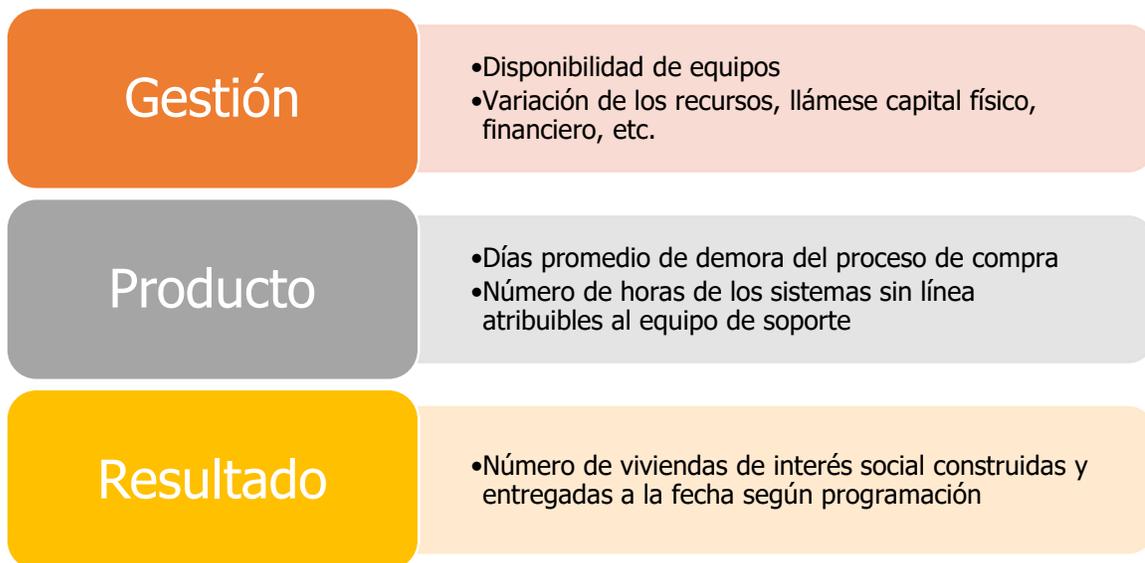
**Economía:** capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos

**Eficiencia:** relación entre magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

**Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados

**Calidad:** Capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios.

**Efectividad:** o impacto buscan identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementados ciertos programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios.



### 7.5. Características que deben tener un indicador

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Adecuado	Ofrece una base suficiente para establecer el nivel de desempeño

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Página 16 de 26

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Confiable	Sustentado en información concreta y verificable debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la institución y examinada por observadores externos
Comprensible	Claro, sencillo y fácil de interpretar
Controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal
Cuantificable	Expresados en unidades de medición: cifras; números, estándares, etc.
Explicito	Define de manera clara las variables con respecto a las cuáles se realizará el análisis para evitar interpretaciones ambiguas
Funcional	Medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial
Homogéneo	Procurar que las unidades de producto sean equivalentes entre sí en términos de los recursos institucionales que consumen (horas hombre, cantidad de insumos materiales, etc.). Se debe procurar que sean de igual "costo" en un sentido amplio del término
Independiente	Debe responder a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones.
No redundante	Único y no repetitivo.
Objetivo	Basado en hechos concretos
Oportuno	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión
Practico	Fácil recolección y procesamiento de los datos
Participación	Para su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización
Pertinente	permite describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción
Relevante	Alineado con la planeación y procesos institucionales
Sensibles	Refleja el cambio de sus variables en el tiempo

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Versión:01
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Vigencia: 30/07/2021
		Página 17 de 26

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Simple	Fácil comprensión, libre de complejidades
Temporal	Periodo de tiempo previamente establecido
Transparente/ verificable	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.
Útil	Los resultados y análisis permiten tomar decisiones

### 7.6. Elementos para la construcción de un indicador

No	FASE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS DE REFERENCIA
1	Identificación del contexto.	<p>Tenga en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento actualizado del contexto social, político, jurídico y económico de la entidad</li> <li>✓ Planeación de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Plan de acción</li> </ul> </li> </ul>	<p>¿Qué ámbitos y dimensiones del desempeño conveniente medir?<sup>13</sup></p> <p>¿Cómo se pretenden lograr los objetivos estratégicos?<sup>14</sup></p> <p>¿Cuáles son los resultados esperados una vez ejecutadas las acciones o actividades?<sup>15</sup></p>
2	Identificación del objetivo que se quiere cuantificar	Situación deseada en relación con un problema identificado o una iniciativa de gobierno <sup>16</sup>	<p>¿Qué será medido?</p> <p>¿Qué se quiere lograr?</p>
3	Determinación la tipología del indicador	<p>Según tipología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De gestión</li> <li>✓ De producto</li> </ul>	<p><u>Insumos:</u> ¿Cuáles y cuántos insumos son necesarios para iniciar un proceso de transformación?</p>

<sup>13</sup> Aplica principalmente para indicadores de desempeño institucional

<sup>14</sup> Esta pregunta identifica principalmente las actividades o acciones que se realizarán con el propósito de cumplir con los objetivos planteados tanto en la planeación estratégica como en los planes de acción

<sup>15</sup> Se refiere a los cambios que se pretenden a mediano plazo después de la intervención pública

<sup>16</sup> Adicionalmente y, siguiendo los criterios de DNP (2009), los objetivos deben seguir una estructura que se conforma por al menos tres componentes: 1) la acción que se espera realizar; 2) el objeto sobre el que recae la acción; y 3) elementos adicionales descriptivos

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

 <p><b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02	
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021	
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>		Página 18 de 26

No	FASE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS DE REFERENCIA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De Resultados</li> </ul> Según desempeño: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficacia</li> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Economía</li> <li>✓ Efectividad</li> <li>✓ Calidad</li> </ul>	<u>Actividades</u> ¿Qué acciones son necesarias para transformar los insumos en productos? <u>Productos:</u> ¿Qué bienes y/o servicios deben ser entregados para contribuir al resultado final? ¿Cuántos serán los beneficiarios de los productos entregados? <u>Resultados</u> ¿Se logró un cambio de condición de bienestar?
4	Redactar el nombre del indicador	Depende del objetivo que se desea verificar	ESTRUCTURA DE UN INDICADOR: Objeto + condición deseada del objeto (verbo conjugado) + elementos adicionales de contexto descriptivo
5	Definición de variables	establezca las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita	¿Cuáles son las variables necesarias?
6	Construir fórmulas o algoritmos	Cálculo que será realizado sobre las variables seleccionadas	¿Cómo relacionamos las variables de medición?
7	Identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información	Establezca la información necesaria datos y antecedentes que permitirán construir el indicador	¿Dónde se producen los datos? ¿Cómo se captan o recolectan? ¿Cómo fluye la información?
8	Asignar responsabilidades	Cargo y nombre de las personas responsable de las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producción y administración de la información asociada al indicador.</li> <li>✓ Recolección de la información.</li> <li>✓ Análisis de la información.</li> <li>✓ Preparación de los reportes y la</li> </ul>	¿Cuál es el nombre y cargo de la persona responsable de ...?

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

 <p><b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Página 19 de 26

No	FASE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS DE REFERENCIA
		presentación de la información con el indicador	
9	Determine la línea de base	Línea Base: Es el valor de partida del indicador antes de la intervención. Es la fotografía de la situación inicial a partir de la cual se inicia la medición y monitoreo.	¿Con qué comparamos los indicadores para saber si la intervención es adecuada?
10	Validar los indicadores	Los criterios técnicos y requisitos mínimos de la característica de un indicador son: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertinencia</li> <li>✓ Relevancia</li> <li>✓ Homogeneidad</li> <li>✓ Independencia</li> <li>✓ economía</li> <li>✓ Confiabilidad</li> <li>✓ simplicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Los datos son confiables?</li> <li>✓ ¿Están identificados los responsables de su cumplimiento?</li> <li>✓ ¿Están dirigidos al logro de los objetivos de la planeación?</li> <li>✓ ¿Reflejan la gestión?</li> <li>✓ ¿Los resultados son útiles para el personal, clientes internos y externos?</li> </ul>
11	Aspectos metodológicos	Debe ser muy claro su tipología según la cadena de valor e incluir las reflexiones y recomendaciones que se consideren pertinentes para la conceptualización y comprensión del indicador, además de señalar la bibliografía de referencia o documentales utilizados para la elaboración de los conceptos	¿Qué debo verificar en la información y/o en el resultado?
12	Estandarizar y formalizar	<p>Cuando se tiene definido el indicador y cumple con todos los requisitos definidos se divulga a los interesados.</p> <p>La estandarización no es otra cosa que lograr que todos los funcionarios hagan las cosas de la misma forma para garantizar la confiabilidad.</p>	<p>¿La hoja de vida del indicador esta revisada y formalizada ante la Oficina Asesora de Planeación?</p> <p>¿Los servidores involucrados hacen las actividades de acuerdo con el estándar establecido?</p>
13	Evaluación y mejora	Es necesaria la verificación permanente de la pertinencia del indicador. Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores otorga a la gestión, entidades y usuarios; es	<p>¿El indicador se está usando y alimentando?</p> <p>¿El indicador requiere mejoras?</p> <p>¿Con los resultados se toman decisiones?</p>

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Página 20 de 26

No	FASE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS DE REFERENCIA
		hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo	¿El indicador es útil para medir e identificar los resultados de la intervención?

### 7.7. Tendencia<sup>17</sup>

La definición apropiada del tipo de acumulación es poder calcular los avances con respecto a la meta final proyectada. la manera en que se relacionan los diferentes elementos para el seguimiento (línea base, meta y reportes) permitirá identificar el porcentaje de avance en las metas planteadas de manera adecuada y oportuna.

Es importante que al momento de establecer un indicador se defina de manera apropiada el modo de acumulación dependiendo de si el objetivo o la dirección del indicador es incrementar su valor, reducirlo o mantenerlo. A continuación, la desagregación dependiendo del objetivo y el tipo de acumulación tomando como ejemplo un Plan de desarrollo cuatrienal:

OBJETIVO	TIPO DE ACUMULACIÓN	USO	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
Mantener	<b>Stock:</b> Evalúa que el nivel alcanzado en determinado periodo se mantenga	Cuando se quiere medir el esfuerzo de una entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada.	Las metas tienen el mismo valor, cualquier desviación de la meta se considera un incumplimiento, tanto por sobrepasar el nivel como por no alcanzarlo.
Incrementar	<b>Flujo:</b> Mide los logros en aquellas actividades que se repiten cada año y a lo largo de este,	Cuando se quiere medir el esfuerzo de una entidad por incrementar un resultado	La línea base se toma como referencia lo alcanzado/ logrado durante el último año del periodo de gobierno inmediatamente anterior.  Todos los años comienzan en cero (0) el logro del cuatrienio está determinado por el desempeño del último año de Gobierno  El porcentaje de avance de cada año es el último dato presentado sobre la meta de ese mismo año
	<b>Acumulado</b> El indicador se medirá cada año de manera	La manera como se mide el porcentaje de avance anual de estos indicadores es	Realizar la medición de los aumentos en el indicador año a año evidenciando el avance de

<sup>17</sup> GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES. La Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (DSEPP) del Departamento Nacional de Planeación (DNP) 2018.

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Versión:01
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Vigencia: 30/07/2021
		Página 21 de 26

OBJETIVO	TIPO DE ACUMULACIÓN	USO	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
	individual, pero al finalizar el periodo de gobierno se sumarán las intervenciones de todos los años	dividiendo el último dato calculado sobre la meta anual.	todo el periodo de gobierno en conjunto
	<p><b>Capacidad</b></p> <p>Mide el avance a una fecha determinada, pero destaca el esfuerzo de las entidades por aumentar sus resultados respecto a la línea base. Centra su atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (META).</p>	Resaltar los avances que se han realizado en periodos de Gobierno anteriores y tener un punto de referencia que permita evidenciar los avances parciales del Gobierno en curso	La línea de base toma como referencia los logros acumulados alcanzados al momento de iniciar el periodo de gobierno, 2) la meta del cuatrienio es la misma meta de 2018, y 3) se puede calcular en cualquier momento. Es importante mencionar que, para este tipo de acumulación, las metas deben incluir la línea base
<i>Disminuir</i>	<p><b>Reducción</b></p> <p>Mide los esfuerzos de una entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada. De esta manera, los resultados son mejores en tanto un valor disminuye.</p>	Resaltar los avances de aquellas variables que por su naturaleza y valor actual representan costos sociales o económicos que deben disminuir.	Si no se tiene una línea base no se puede saber si se está disminuyendo la cantidad, es decir si está mejorando o no; la línea base corresponde al dato disponible al comenzar el periodo de gobierno. Las metas deben ir disminuyendo con el transcurso de los años.
	<p><b>Reducción periódica</b></p> <p>Mide los esfuerzos por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada</p>	El objetivo este tipo de acumulación es evidenciar resultados anuales de reducción para aquellas variables que por su naturaleza se van acumulando a lo largo de cada año de manera independiente	<p>Los avances se acumulan durante el año y se busca que al final de éste se alcance un valor menor al de la línea base o al cierre del año anterior.</p> <p>Para tener alertas tempranas se mensualiza la línea de base, la meta anual y la meta del cuatrienio, suponiendo que todas se comportan de manera lineal.</p>

## 7.8. Escalas de medición

### 7.8.1. Desempeño del indicador

Se refiere a rangos de valores o una calificación cuantitativa que pueden tomar la gestión del indicador de acuerdo con dos categorías o conceptos que relaciona Acciones de mejora encontradas con acciones de

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Página 22 de 26

mejora tratadas y cerradas, lo que dependerá del valor del indicador mes a mes y que, de acuerdo con el tablero de control de este, se definirá si es necesario introducir o no acciones de mejora y si éstas están siendo tratadas. Se tienen en cuenta niveles como los que se describen en la siguiente tabla de referencia (Estos niveles pueden variar de acuerdo con el comportamiento de cada indicador):

Escala		Calificación
≤	75,00	<b>Malo</b>
75,00	85,00	<b>Regular</b>
85,00	99,99	<b>Bueno</b>
=	100,00	<b>Excelente</b>

## 8. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES EN LA UAECOB

La información asociada al indicador deberá estar incluida en el formato denominado hoja de vida, este instrumento permite de un lado, documentar el proceso de formulación del indicador, consignar metas y registrar resultados, avances y aprendizajes logrados durante la vida del indicador

El formato está conformado por dos partes:

- ✓ Desempeño
- ✓ Información descriptiva

## 9. TABLERO DE CONTROL

Herramienta gerencial que permite visualizar (de forma estandarizada y organizada) las prioridades y metas establecidas, así como los análisis de alertas tempranas sobre la consecución de éstas. Sus funciones son: **1. generar información pertinente para la acertada toma de decisiones de política pública, 2. servir como alerta temprana (semáforo) para asegurar la consecución de las metas gubernamentales, 3. Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas al interior del Gobierno, 4. Evaluar el desempeño del Gobierno, 5. Producir información para hacer la gestión pública más efectiva.**

**La Unidad Administrativa Especial del Cuerpo Oficial de Bomberos, contara con un tablero de control para medir el desempeño en los diversos niveles de la cadena de valor, además con el objetivo de emprender acciones de mejora continua y alimentar el sistema de gestión del conocimiento por medio de la trazabilidad del aprendizaje de la ejecución. Las especificidades y el funcionamiento del tablero de control serán presentados y socializado con las diversas áreas una vez completado su diseño.**

## 10. ANALISIS DE INDICADORES

La interpretación de resultados consiste en comparar los resultados de un periodo o la evaluación de tendencias con los límites de control y/o meta, lo que lleva a decisiones como:

***Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos*

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 23 de 26

-  Mantener el proceso con sus límites de control y metas
-  La frecuencia de medición de los indicadores debe ser una vez al mes o según la necesidad de reporte del mismo.
-  Los responsables del análisis de los indicadores son los líderes de los Procesos y la Oficina Asesora de Planeación
-  Los reportes de los indicadores junto con su análisis deben ser presentados ante el Comité de Gestión y desempeño cada trimestre
-  Implementar acciones correctivas cuando los resultados muestran incumplimiento de los límites de control
-  Implementar acciones preventivas cuando se encuentran tendencias hacia el incumplimiento de los límites de control.
-  Redefinir metas
-  Redefinir indicadores, cuando estos no generan valor agregado para la toma de decisiones.
-  Mejorar los mecanismos para el registro y consolidación de la información, que garanticen oportunidad para la toma de decisiones.

**Los indicadores por sí solos no evalúan, sino que suministran información para profundizar en áreas específicas que permitan el mejoramiento continuo de la entidad.**

El análisis e interpretación de estos debe ser claro, razonable y objetivo y es necesario identificar los factores internos y externos que influyeron en los resultados.

Para implementar acciones correctivas y preventivas es necesario realizar un análisis concienzudo de las causas de las desviaciones o de los problemas presentados, con la participación del personal involucrado y con suficiente entrenamiento en la solución estructurada de problemas, que oriente la actuación eficaz.

## 11. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Armijo, M. (29 de octubre de 2012). Cepal.org. Obtenido en <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/indicadoresdesempenoarmijom.pdf>

Armijo, M., Bonnefoy, J., & CEPAL. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: ILPES. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	Nombre de la Guía	Versión:01
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	
		Vigencia: 30/07/2021
		Página <b>24</b> de <b>26</b>

CARDOZO Brum, Myriam. (2013). Public Policies: Discussions About their Analysis and Evaluation. *Andamios*, 10(21), 39-59. Recuperado en 9 de junio de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632013000100003&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632013000100003&lng=es&tlng=en)

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión versión 4 - actualización. Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 3. [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos\\_2\\_3\\_4\\_5\\_6\\_criterios\\_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos_2_3_4_5_6_criterios_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Tomado de [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2010). Guía metodológica para la formulación de indicadores. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2009). GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES SINERGIA. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016). Guía metodológica para el seguimiento a la gestión del DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RD-G01%20Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20DNP.Pu.pdf>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2020). Guía para el seguimiento a la gestión del DNP <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RD-G01%20Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20DNP.Pu.pdf>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2014). Guía metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas. Bogotá: DNP

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - (2017). Guía de Indicadores <https://www.prosperidadsocial.gov.co/ent/pgc/Documentos%20compartidos/G-DE-14%20GUIA%20DE%20INDICADORES.pdf>

Hernández Rivera Luis. (2017) Guía para la construcción de indicadores de gestión en la administración municipal de la mesa Cundinamarca <http://www.lamesa-cundinamarca.gov.co/NuestraAlcaldia/ProcesosProcedimientos/Guia%20para%20la%20construccion%20de%20indicadores.pdf>

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

 <p><b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos</p>	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 25 de 26

Nascimento, Luan David Pereira do. (2017) Dimensionando o valor público: proposta de indicadores de desempenho para un centro académico de universidades pública a través do Public Value Scorecard. 2017. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública), Departamento de Ciências Sociais Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos.

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia

Sanabria, P., Compilador, (2016). De la recomendación a la acción: ¿cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Función Pública, ESAP, Colciencias.

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>

Try, D. (2008). Mind the gap, please. Using public value theory to examine executive take-up of results-based management. International Journal of Productivity and Performance Management, vol 57 N° 1, 22-36.

Vélez, S. C. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración & Desarrollo, 39(53), 57-74.

## 12. DOCUMENTOS RELACIONADOS

CÓDIGO	DOCUMENTO
GE-GA02-FT01	Hoja de Vida del Indicador
	Tablero de Control

## 13. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
01	30/07/2021	Creación de documento

## 14. CONTROL DE FIRMAS

Elaboró <b>Norma Cecilia Sánchez</b>	Cargo <b>Jefe Oficina Asesora de Planeación</b>	Firma 
Revisó <b>Ingrid Maldonado</b> <b>Sonia Cruz</b> <b>Favio Zamora</b>	Cargo <b>Líder Mejora Continua</b> <b>Asesora OAP</b> <b>Contratista OAP</b>	Firma   

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos

	Nombre del Proceso	Código: GE-GA02
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión:01
	Nombre de la Guía	Vigencia: 30/07/2021
	<b>ELABORACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES</b>	Página 26 de 26

Aprobó <b>Norma Sánchez</b>	Cargo <b>Jefe Oficina Asesora de Planeación</b>	Firma 

**Nota:** Si usted imprime este documento se considera "Copia No Controlada" por lo tanto debe consultar la versión vigente en el sitio oficial de los documentos