



**El servicio público  
es de todos**

**Función  
Pública**



modelo integrado  
de planeación  
y gestión

# Evaluación de Resultados



El futuro  
es de todos

DNP  
Departamento  
Nacional de Planeación



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Contenido

**01.** Introducción

**02.** Política de Gestión y Desempeño asociada a la dimensión

**03.** Lineamientos Generales

**04.** Atributos de Calidad de la dimensión

**05.** Resumen

# 01. Introducción

## Módulo 4. Evaluación de Resultados

Esta dimensión tiene como propósito promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, es decir, su evaluación, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su planeación institucional.

En esta cuarta dimensión se identifican los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y resolución de los problemas de los grupos de valor. Para ello la Evaluación de Resultados se aprecia en dos momentos: a través del seguimiento a la gestión institucional, y en la evaluación propiamente de los resultados obtenidos, lo cual exige contar con indicadores para monitorear y medir el desempeño de las entidades.

La Evaluación de Resultados se aborda desde tres (3) perspectivas a saber: La perspectiva Institucional, al interior de la entidad, desde la perspectiva del Plan Nacional de Desarrollo, si la entidad tiene asignadas metas en este plan, y desde la perspectiva del Plan de Desarrollo Territorial, para las entidades que tienen asignadas metas a nivel de este plan territorial. El presente módulo se ocupará de la perspectiva Institucional, es decir, del cumplimiento de metas de gestión y resultados de las entidades, con el diseño de indicadores.

Para el desarrollo de esta dimensión se tienen en cuenta los lineamientos de la política de gestión y desempeño institucional identificada como:

- Seguimiento y evaluación del desempeño Institucional

# Conceptos a tener en cuenta

**Seguimiento:** 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)

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

**Indicador:** Expresión cuantitativa o cualitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o de la relación entre algunas variables que comparada con periodos anteriores o una meta, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

**Indicador de economía** permiten medir la capacidad de las entidades para producir, administrar, focalizar y destinar los recursos financieros disponibles de la forma más conveniente y adecuada, atendiendo a los requerimientos de los distintos programas en pro de cumplir con los objetivos planteados.

**Indicador de Eficiencia** pretenden medir la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución del mismo.

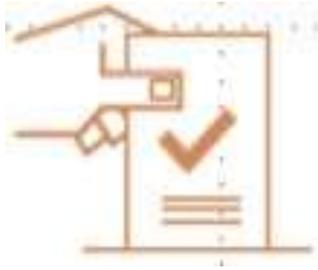
**Indicador de Efectividad** involucran la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.  
La efectividad miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los usuarios

**Indicador de Eficacia** llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información sobre aspectos básicos como: **i)** Productos que entrega el programa o el servicio; **ii)** Usuarios a quienes se dirige (número, características); **iii)** Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.); **iv)** Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

**Indicador de Resultado.** Miden (los) objetivo(s) de programa relacionados con los efectos que se esperan alcanzar a través de la entrega de uno o mas productos

**Indicador de Producto.** Realizan la medición específica de los bienes y/o servicios asociados a cada programa que se requieren para alcanzar los resultados esperados

# 02. Política de Gestión y Desempeño asociada a la dimensión



## Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Para mayor información puede consultar

Micrositio de MIPG en el enlace <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg> así como el Manual Operativo, disponible en <http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/- document library/RSKUplJ9YLSt/view file/34268003>

Kit de Seguimiento a PDT. Unidad 4. Seguimiento evaluación al Plan de Desarrollo Territorial  
<http://kiterritorial.co/wp-content/uploads/2016/08/Unidad-4Digital.pdf>



## DIMENSIÓN 4

# Evaluación de Resultados

En la Dimensión de Evaluación de Resultados veremos los lineamientos para tener en cuenta en el seguimiento y evaluación desde la perspectiva Institucional

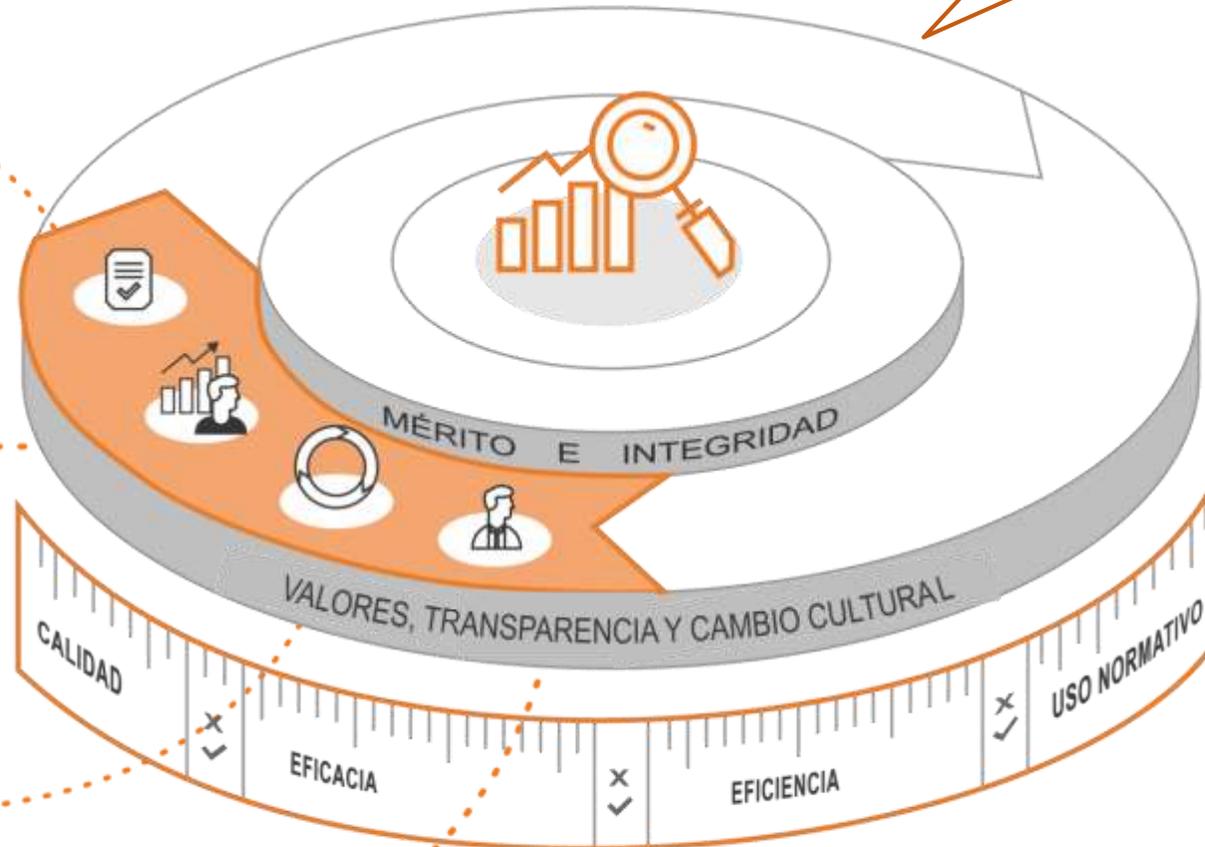
**Documentar Resultados**

**Evaluar**

(Resultados, Gestión del Riesgo, Percepción de los grupos de valor y Autodiagnóstico)

**Revisar y Actualizar indicadores y mecanismos**

**Definir Responsable**



Resultados

Así mismo como la revisión y actualización de Indicadores para llevar a cabo esta Evaluación de

**Políticas asociadas:**

**Seguimiento y Evaluación  
del Desempeño Institucional**

# 03. Lineamientos Generales



La dimensión tienen como propósito permitirle a la entidad conocer los avances en la consecución de los resultados previstos en su proceso de planeación institucional.

En términos generales, se busca que la Evaluación de Resultados se pueda apreciar en dos momentos:

## 1. Seguimiento a la gestión institucional

Monitoreo periódico a todos los planes que se implementan en la entidad:

- El plan de acción
- El PAAC (Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano)
- El PAA, Plan Anual de Adquisiciones, entre otros.



## 2. Evaluación de los Resultados obtenidos.

**Las entidades del Orden Nacional** deben evaluar el plan estratégico sectorial y las metas asociadas al plan nacional de desarrollo vigente

**Las entidades del Orden Territorial** deben evaluar el plan de acción y si tienen metas asociadas al plan desarrollo territorial vigente y/o plan nacional de desarrollo vigente



## Comencemos por definir qué es Seguimiento y Evaluación

Dos sistemas complementarios para mejorar el desempeño de los gobiernos:

### Seguimiento:

“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)



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



\*OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos



En el presente módulo desarrollaremos los lineamientos a tener en cuenta para realizar la Evaluación de Resultados desde la Perspectiva Institucional.

La Perspectiva Institucional, es decir, del cumplimiento de metas de gestión y resultados de las entidades, se abordará desde cuatro (4) lineamientos como se relacionan a continuación:

1

Definir un área o servidor responsable del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación



2

Revisar y actualizar los Indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos en la entidad y por otras autoridades



3

Evaluar el logro de los resultados, la gestión del riesgo en la entidad y la percepción de los grupos de valor



4

Documentar los resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación





Para llevar a cabo el seguimiento y evaluación del Desempeño Institucional es importante tener en cuenta los siguientes lineamientos:

1

**Definir un área o servidor responsable del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación**

Las dependencias de Planeación suelen ser las responsables y competentes para liderar estos ejercicios.

No obstante, **los responsables de hacer el seguimiento y la evaluación de los resultados institucionales son los servidores públicos que tienen a su cargo cada plan, programa, proyecto o estrategia** objeto de seguimiento y evaluación y deben establecer oportunamente dentro del seguimiento realizado las acciones de corrección o prevención de Riesgos y registrar o suministrar los datos en los diferentes sistemas de información que disponga la entidad.





2

Revisar y actualizar los Indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos en la entidad y por otras autoridades

Continuando con los lineamientos para el seguimiento y evaluación desde la Perspectiva Institucional

1 En primer lugar, recordemos que el diseño de los indicadores fue realizado en la dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación en la que se establecía la plataforma estratégica de la entidad

Misión

¿Por qué existimos?

Visión

¿Qué queremos ser?

Valores Fundamentales – Código de Integridad

¿En qué creemos?

Estrategia - Objetivos Estratégicos

¿Nuestras directrices?

Objetivos de los Procesos

¿Qué necesito hacer en mi proceso?

Metas

Programas

Proyectos

Con la Plataforma estratégica de la entidad se debe articular la **misión** con la **operación** de la misma.

Esto significa que los objetivos Institucionales (estratégicos) se constituyen en el mecanismo de articulación con los objetivos de los procesos de la entidad.



Teniendo claro que la articulación entre el Direccionamiento Estratégico y la Operación de la entidad esta dada por la articulación entre misión, objetivos institucionales y sus objetivos de procesos explicaremos a continuación el diseño de indicadores para revisar y actualizar de ser necesario los establecidos



**2** ▶ Continuando con el lineamiento de revisar y actualizar los indicadores y los mecanismos de seguimiento y evaluación vamos a definir que es un Indicador teniendo en cuenta dos fuentes de información

### ¿Qué es un 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 señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso.

### ¿Qué es un indicador?\*\*

Expresión cuantitativa o cualitativa **observable** que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o de la relación entre algunas variables que comparada con periodos anteriores o una meta, permite evaluar el **desempeño y su evolución en el tiempo**.

**Simplificar:** El indicador debe dar cuenta de una dimensión -económica, social, cultural, política-.

**Medir:** El indicador debe permitir comparar la situación actual con respecto a un tiempo o patrones establecidos.

**Comunicar:** El indicador debe transmitir información relevante acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.

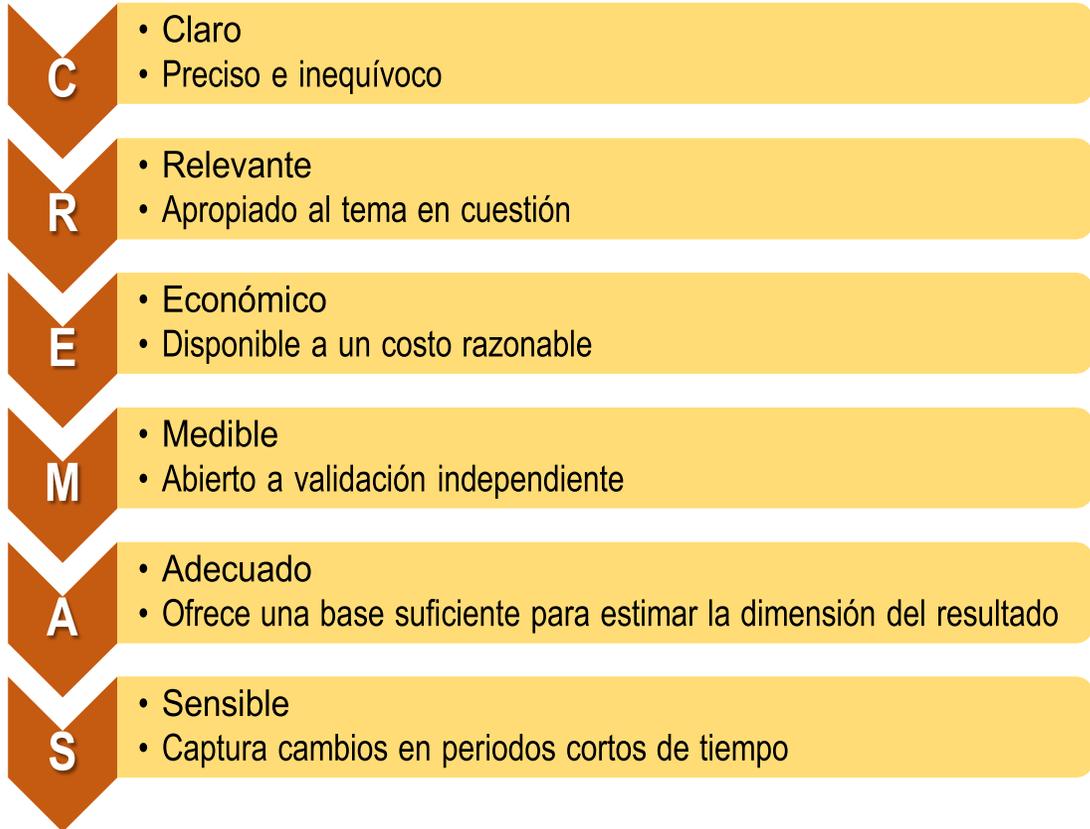


3

### ¿Que atributos y tipo de estructura se recomienda para un indicador?

En las siguientes diapositivas vamos de definir atributos, estructura, características, y tipos de indicadores con el fin de tener criterios para realizar su revisión y actualización

El DNP\* resume los atributos y la estructura del indicador en la metodología “C.R.E.M.A.S.”, que destaca las siguientes características de un buen indicador:

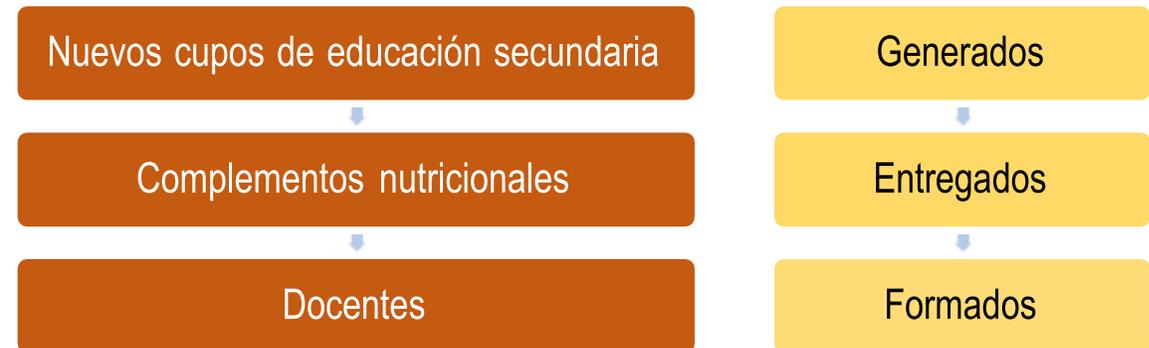


Adicionalmente el DNP sugiere que la definición de cada indicador, se tenga en cuenta la siguiente estructura:

### Estructura Sujeto + Verbo en participio

**Sujeto:** que puede incluir la unidad de medida (p.ej. porcentaje, numero, etc.)

**Verbo en participio:** que indique claramente lo que se quiere medir. Este es el objeto de la medición, la cual se debe relacionar con los resultados o los productos que se definieron en cada programa.



\*Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP) – Kit de Seguimiento a PDT. Unidad 2. Parte Estratégica Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales - <https://portalterritorial.dnp.gov.co/#/kit-seguimiento>



4

## ¿Qué características debe tener un indicador?\*

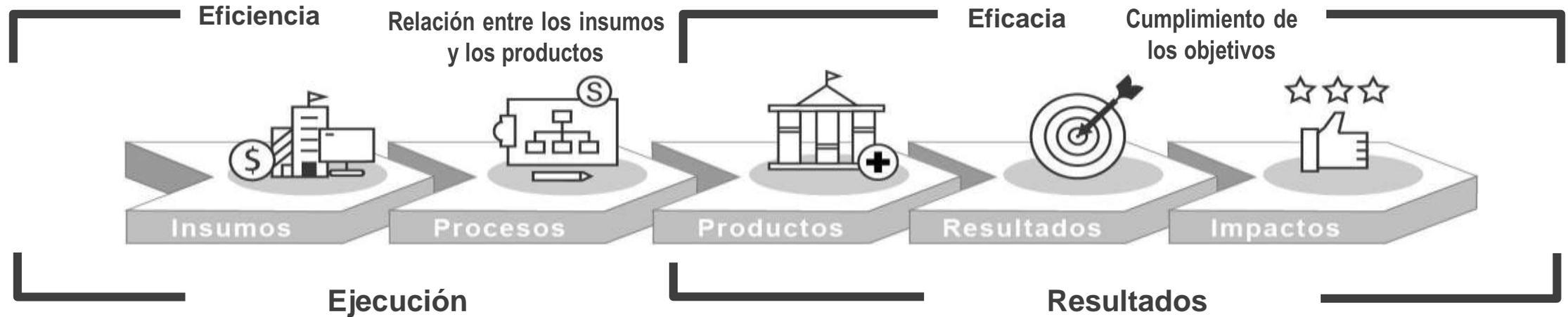
Con el fin de realizar la revisión y actualización de los Indicadores diseñados desde la dimensión de Direccionamiento estratégico y planeación se deben confirmar estas características

Características	Descripción
<b>Pertinencia</b>	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución.
<b>Independencia</b>	No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
<b>Costo</b>	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.
<b>Confiabilidad</b>	Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
<b>Simplicidad</b>	Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
<b>Oportunidad</b>	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
<b>No redundancia</b>	Debe ser único y no repetitivo.
<b>Focalizado en áreas controlables</b>	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.
<b>Participación</b>	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.
<b>Disponibilidad</b>	Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
<b>Sensibilidad</b>	El indicador debe ser capaz de poder identificar los distintos cambios de las variables a través del tiempo.



## 5 Los tipos de Indicadores y la cadena de valor

Por otra parte los indicadores son elementos centrales en el seguimiento y evaluación de las diferentes actividades planteadas en la entidad dentro de los procesos, para lo cual veremos su relación con la cadena de valor al interior de la entidad.



- Los indicadores están fuertemente ligados a los eslabones de la cadena de valor, identificando de forma clara el cumplimiento del objetivo que se quiere verificar en los procesos para generar los resultados previstos y en cumplimiento de lo establecido en la dimensión de Dirección Estratégica y Planeación.
- Existen diferentes tipos de indicador dependiendo de la ubicación del objetivo en la cadena de valor..
- En general al establecer un sistema de indicadores (que será medido) se debe involucrar tanto los procesos operativos como los estratégicos, teniendo en cuenta la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales (Estratégicos) de la entidad.(lo que se espera alcanzar como desempeño), para posibilitar la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Es de vital importancia mencionar que cualquier indicador deberá estar orientado a medir aquellos aspectos clave o factores críticos en los cuales la institución se encuentra interesada en realizar seguimiento y evaluación prioritarios para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público

Acorde con lo expresado en la diapositiva anterior a continuación identificaremos los tipos de indicadores



**NOTA.** No es necesario identificar todos los tipos de indicadores para cada proceso / dependencia

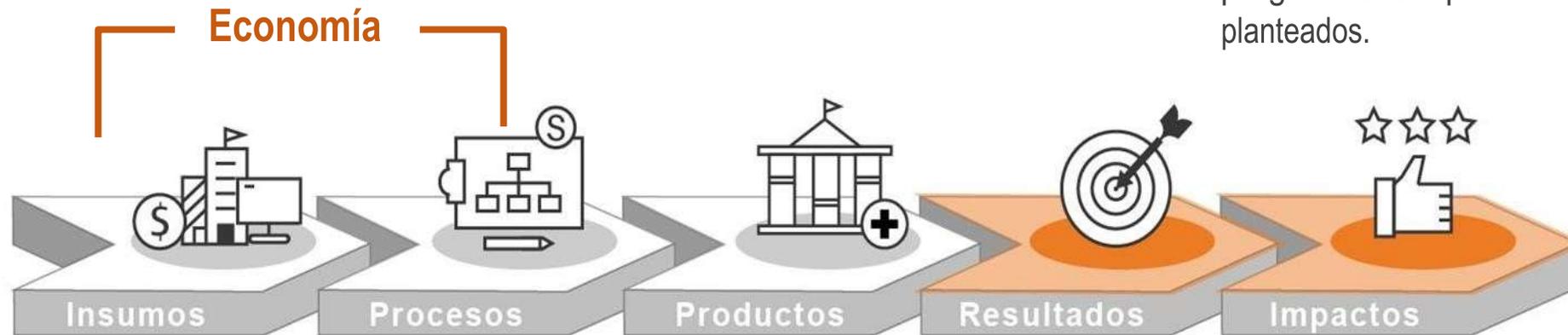


## Tipos de indicadores en la cadena de valor público



Comenzamos con el Indicador de Economía

**Los indicadores de economía** permiten medir la capacidad de las entidades para producir, administrar, focalizar y destinar los recursos financieros disponibles de la forma más conveniente y adecuada, atendiendo a los requerimientos de los distintos programas en pro de cumplir con los objetivos planteados.



Los insumos son recursos que la organización tiene disponible para lograr un producto o resultado, sobre los cuales la entidad incurre en una serie de costos.

¿Cuántos recursos invertimos?  
¿Cuánto personal trabajó en el proceso?  
¿Cuánto nos cuesta?

Ejemplo: Costo total programa becas



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público

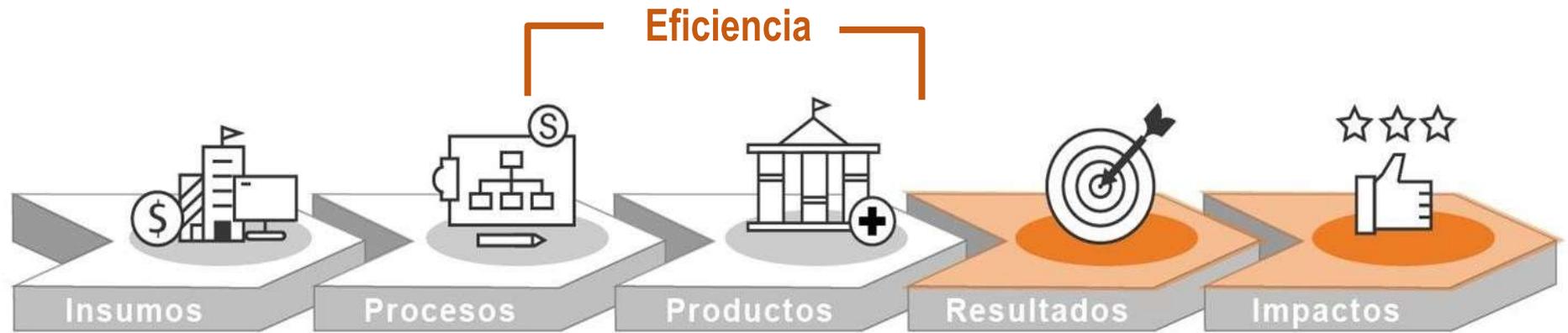
### Los indicadores de Eficiencia

pretenden medir la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución del mismo.

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 la calidad requerida.



Seguimos con el Indicador de Eficiencia



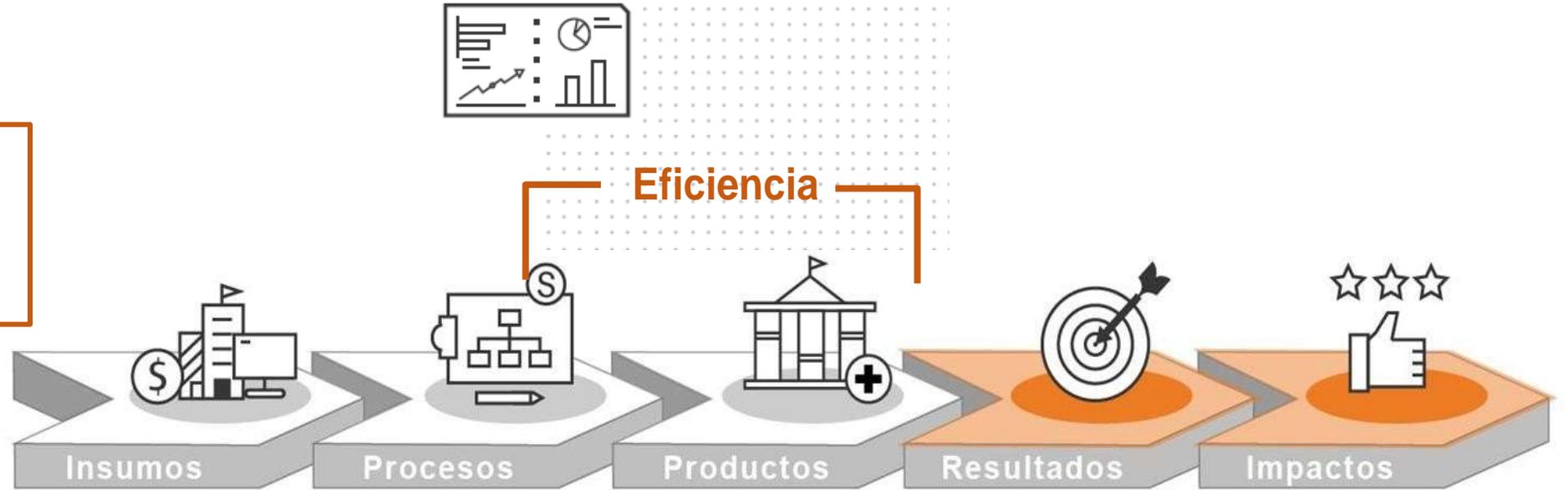
Ejemplo: Número de inspecciones / número de inspeccionados en el periodo evaluado

Ejemplo: Costo total inspecciones / total de inspecciones



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público

Los indicadores de Eficiencia permitirán identificar acciones de tipo preventivo o correctivo teniendo en cuenta su tendencia



### Tendencia a la maximización

Cuándo la relación entre el logro a evaluar y un recurso cualquiera sea mayor, mayor será la eficiencia con la que se ha ejecutado el proceso.

### Tendencia a la minimización

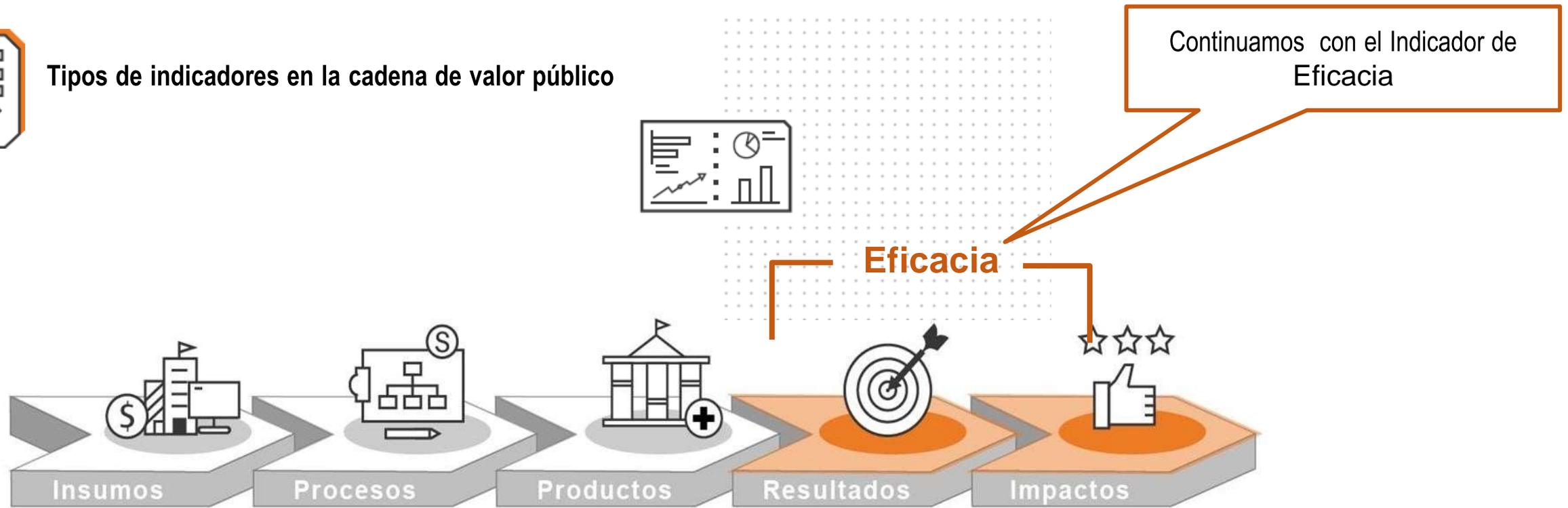
Si la medición se hace relacionando el costo total de ejercer una actividad (producción, prestación de servicios, etc.) con el número de logros, entre menor sea la razón mejor será la eficiencia del proceso.

Ejemplo: número de inspecciones / número de inspeccionados en el periodo evaluado

Ejemplo: costo total inspecciones / total de inspecciones



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público



Los indicadores de Eficacia buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente.

Ejemplo: Porcentaje de egresados de programa de reinserción/ Total inscritos programa de reinserción.  
(Focalización , Cobertura)

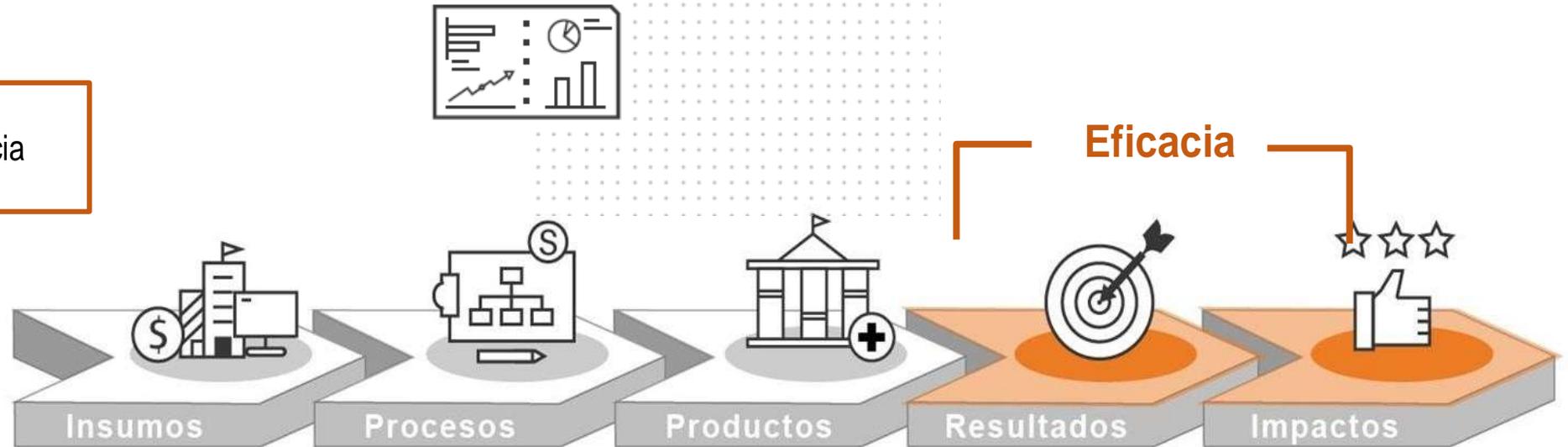
El seguimiento de éstos indicadores es a través de un sistema mínimo de información sobre aspectos básicos como:

- I. Productos que entrega el programa o el servicio
- II. Usuarios a quienes se dirige (número, características)
- III. Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.)
- IV. Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público

Para los indicadores de Eficacia



Que se entiende por:

Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una entidad a saber son: **cobertura, focalización y la capacidad de cubrir la demanda**

- La **cobertura**: es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar: el porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones.
- La **focalización**: permite verificar si los usuarios reales a los que se está cubriendo coinciden con la población objetivo.
- La **capacidad de cubrir la demanda**: es una medición más restringida sólo dice que parte de la demanda real que se enfrenta está siendo satisfecha en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público

### Los indicadores de Calidad

buscan medir aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios bajo preceptos de rapidez e inmediatez a la hora de prestar los bienes o servicios que ofrece.

Una de las formas para desarrollar indicadores de calidad en cualquier entidad es a través de las encuestas y sondeos de opinión que los grupos de valor llevan a cabo y son depositados en los buzones destinados para estas actividades.



Ejemplo: número de intervenciones con retraso/ número de intervenciones totales.

Ejemplo: porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la biblioteca.



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público

Los indicadores de calidad se pueden dividir en 4 categorías



A continuación se muestra unos breves ejemplos de estos indicadores, subdivididos en cuatro categorías: oportunidad, accesibilidad, percepción de usuarios y precisión:

### Oportunidad

Porcentaje del total de respuestas a los parlamentarios dentro de los plazos acordados.

### Accesibilidad

Número de localidades cubiertas por atenciones móviles frente al total de localidades.

### Percepción de Usuario

Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes del mismo.

### Precisión

Porcentaje del total de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas.

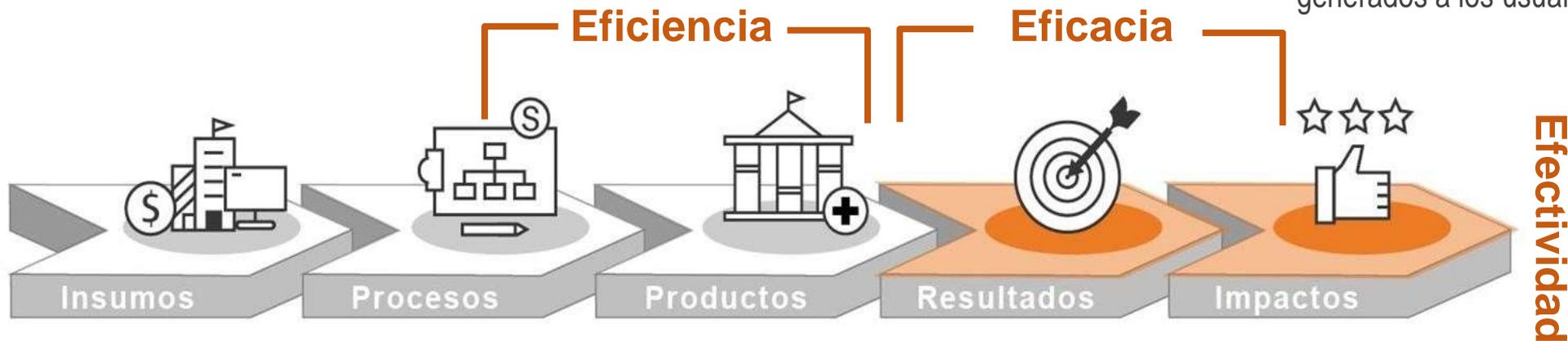


## Tipos de indicadores en la cadena de valor público

Ahora viene el Indicador de Efectividad

**Los indicadores de Efectividad o impacto** involucran la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.

La efectividad mide los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los usuarios



Detallan propiamente los efectos reales del accionar de una entidad a través de programas, proyectos, etc., sobre la sociedad o sus usuarios (Resultados Intermedios – Resultados Finales)

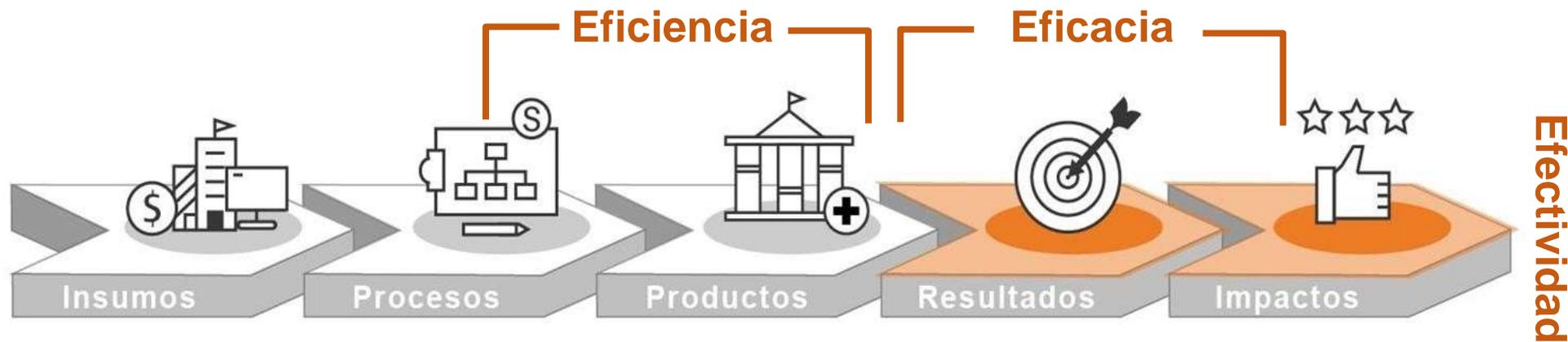
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios?
- ¿Cuántos usuarios fueron atendidos?
- ¿Cuál fue la cobertura total?

Ejemplo : \*Indicador intermedio  
Alumnos egresados del nivel de enseñanza media.

Indicador final  
Incremento en el nivel de alfabetización urbana.



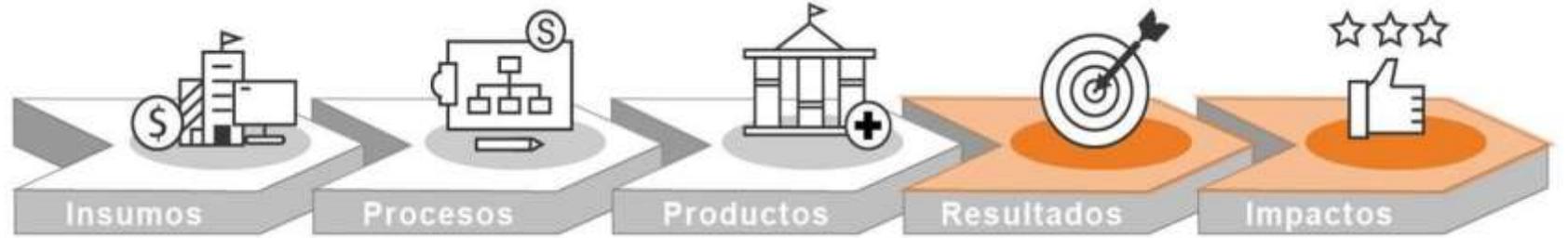
## Tipos de indicadores en la cadena de valor público



Buscan identificar los cambios en la población objetivo luego de implementados ciertos programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios, lo que significa que la medición se puede tornarse compleja y costosa, ya que requiere del establecimiento de acciones, tales como la creación de grupos de control, encuestas de opinión, metodologías de análisis.



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público



El Indicador de Insumo (inputs)

### Los indicadores de Insumo (inputs)

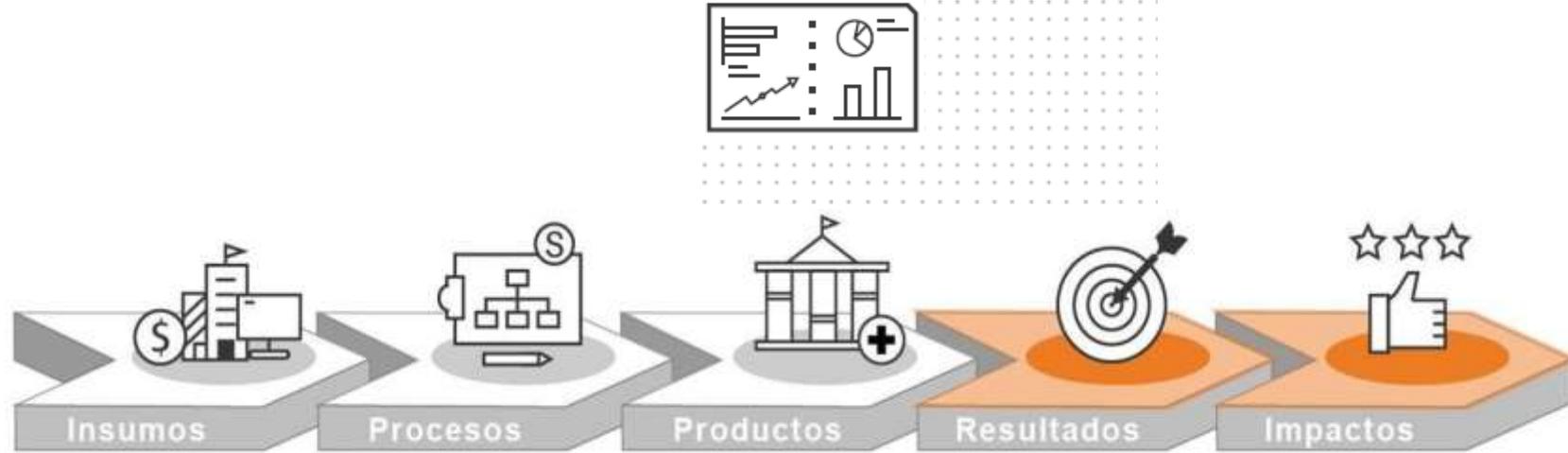
Hace parte de la dimensión desde el proceso si se le desea llamar “de producción”, se refieren al manejo de los recursos con los que cuenta una entidad para adelantar un proceso, y van desde el capital físico y financiero hasta los referentes al talento humano.

Generalmente son empleados para establecer la cantidad de recursos necesarios para la producción y el consiguiente cumplimiento del objetivo.

Ejemplo: porcentaje de equipos disponibles para la puesta en marcha de un proceso determinado.



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público



El Indicador de Proceso

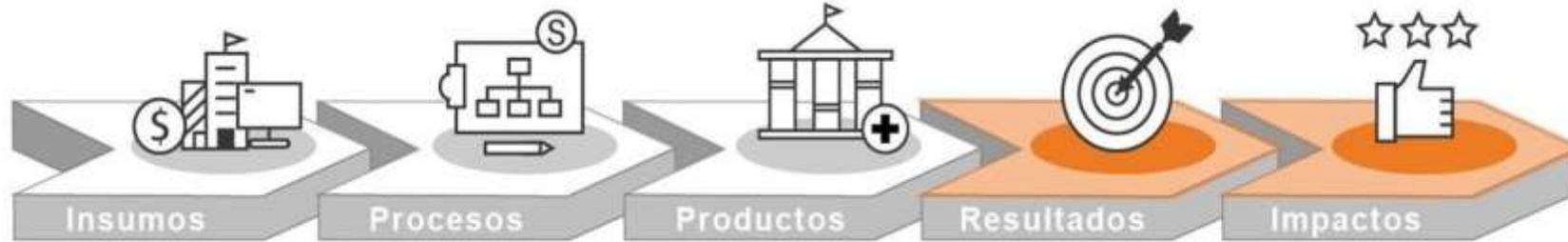
**Los indicadores de Proceso.** Permite realizar el seguimiento a cada etapa programada dentro de la administración de las actividades que permiten ejecutar y adelantar el que habíamos denominado proceso de producción de los diferentes bienes o servicios ofrecidos por la entidad, por lo cual permite medir el desempeño de la función administrativa a las etapas del proceso generador del producto.

Ejemplo: proceso de Compra. Días promedio de demora del proceso de compra.

Ejemplo: proceso de tecnológico. Número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte.



## Tipos de indicadores en la cadena de valor público



**Los indicadores de Producto.** Permite medir el impacto que puede llegar a tener el desarrollo de un determinado programa dentro de un grupo social de incidencia ya sea a corto, mediano o largo plazo, a través de la medición de la cantidad de bienes o servicios producidos por una entidad.

Muestra de manera cuantitativa los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental.

Ejemplo. Número de vacunaciones realizadas durante la vigencia en curso.



A continuación y con el fin de seguir con el lineamiento de revisión y actualización de Indicadores se propone realizar los siguientes cuestionamientos con el fin de tener criterios para revisar la construcción de indicadores

### 1. Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán medidos

Este primer paso responde a la pregunta: ¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados?

### 2. Establecer medidas de desempeño claves

Para este paso se responde a la pregunta: ¿Cuántos indicadores construir?, éstos deben permitir conocer el desempeño de los procesos de acuerdo a los aspectos clave o factores críticos determinadas a partir del objetivo.

### 3. Construir formulas\*

Para la construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador, las mas utilizadas son: Porcentaje, tasa de variación, razón o promedio e índices.



Siguiendo con la revisión y actualización, además de cumplir con los requerimientos técnicos se busca que los indicadores se conviertan en una herramienta de información útil para todos los que lo utilicen, para ello los criterios de selección de indicadores del sistema de medición deben responder a las siguientes preguntas con el fin de validar los siguientes criterios:

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



## Tenga en cuenta para la revisión y actualización de indicadores:

Adicional recomendamos para la revisión, actualización de los indicadores

- 1. NO SE DEBE MEDIR ATENDIENDO EL CRITERIO DE «QUEDAR BIEN»**  
Ejemplo: Total Ejecutado/ Total Programado  
Nº certificados de antecedentes emitidos/ Nº de certificados solicitados.  
Este tipo de indicadores siempre van a tener tendencia a resultados de 100%, que en algunos casos puede constituirse en atributos básicos de un producto o servicio, por lo que sería más relevante medir aspectos más relevantes como son la calidad del servicio, la oportunidad, la precisión, la disponibilidad a nivel nacional.
- 2. EVITAR EL DISEÑO DE INDICADORES QUE INDUCEN A RESULTADOS NO ESPERADOS O INCENTIVOS PERVERSOS.**  
Ejemplo: Nº de comparendos/Nº de conductores
- 3. MEDIR NO GARANTIZA EL ÉXITO DE UNA ACTIVIDAD SINO QUE EVIDENCIA LOS ATRIBUTOS QUE HEMOS DECIDIDO MONITOREAR.**  
**LA ESENCIA Y EXISTENCIA DE UN INDICADOR SÓLO SE DA Y JUSTIFICA SI ÉSTE SIRVE PARA LA TOMA DE DECISIONES**
- 4. Analizar pertinencia, oportunidad y precisión del indicador.**
- 5. NO SE DEBEN INCLUIR ELEMENTOS CUANTITATIVOS EN EL OBJETIVO**  
Los elementos cuantitativos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o el valor objetivo del indicador en el tiempo. .



En resumen los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la entidad y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:



**Recursos:** presupuesto, planta y equipo, suministros.



**Productividad:** ej.: solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas en un periodo determinado.



**Resultados:** ej.: ciudadanos atendidos, niños vacunados, kilómetros construidos.



**Impacto:** de los productos y servicios.  
Ej.: como enfermedades prevenidas, niveles de seguridad alcanzados.



**Satisfacción del Usuario:** ej.: número de quejas recibidas en un periodo determinado, resultados de encuestas de servicio.



**Calidad y Oportunidad del producto y/o servicio:** ej.: tiempos de respuesta al usuario, Racionalización de trámites.



Ruta de consulta para ejemplos de armador de Indicadores para Planes de Desarrollo



## ARMADOR DE INDICADORES PARA PLANES DE DESARROLLO

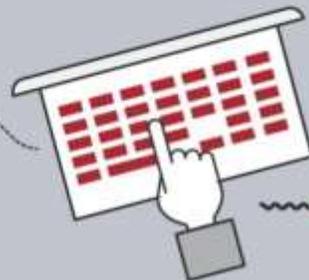
INICIO

LISTA DE INDICADORES

CONSULTAR SU USUARIO AQUÍ

### COMO UTILIZAR EL ARMADOR DE INDICADORES PARA PLANES DE DESARROLLO

1



#### SELECCIONE EL SECTOR

Identifique el Sector FUT asociado a los objetivos estratégicos definidos por la administración en el programa de gobierno.

2



#### ESCOJA INDICADOR DE RESULTADO

Seleccione los resultados, que se deriven de los objetivos estratégicos identificados en el proceso de construcción del Plan de Desarrollo.

<https://ddtspr.dnp.gov.co/estructurador/#/>



3

## Evaluar el logro de los resultados, la gestión del riesgo en la entidad y la percepción de los grupos de valor

Desde la perspectiva Institucional la Evaluación se llevara a cabo en:

1

Evaluar el logro de los resultados

2

Evaluar la gestión del riesgo de la entidad

3

Evaluar la percepción de los grupos de valor



Para la Evaluación estos aspectos se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

Tiempos y Frecuencias:  
¿Cuándo se debe hacer?  
Oportunidad  
¿Cada cuánto se debe hacer?  
Periodicidad



Propósito de medición y evaluación  
/Escala de valores o sistema de medición.



Usuarios de la Información  
Para quien se realiza la evaluación?



1

## **Evaluar el logro de los resultados**

En el ejercicio al seguimiento y la evaluación como una practica constante se debe realizar la interpretación de los resultados de los Indicadores para ajustar la Planeación e implementar estrategias para fortalecer la gestión.

**A partir de los resultados obtenidos se debe interpretar los indicadores con el fin de:**

Revisar las metas que fueron definidas, estableciendo si éstas fueron o no realistas



Priorizar la asignación de los recursos hacia determinados programas o productos

Determinar si sobre estimo la capacidades de proveer los bienes y servicios

Análisis de factores exógenos en el desarrollo de los procesos

Encontrar explicaciones sobre por qué se producen las diferencias entre lo esperado y lo que realmente se ejecutó



2

## **Evaluar la gestión del riesgo de la entidad**

Es el medio para identificar las desviaciones en los avances de gestión (gestión del riesgo), recordemos que la Política de Administración del Riesgo fue elaborada en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, estableciendo su periodicidad



Si se observan desviaciones respecto de los avances esperados que puedan afectar el logro de uno o varios de los objetivos propuestos en el plan, programa o proyecto, identifique las causas de las mismas y de forma inmediata defina acciones para su control.

Si lo identificado se percibe como la materialización de un riesgo, determine si las causas corresponden a las ya establecidas, revise los controles verificando si se implementaron o no y su suficiencia conforme a lo previsto para la administración de riesgos en la entidad y la necesidad de actualizar el mapa correspondiente.



3

## Evaluar la percepción de los grupos de valor

Frente a la ciudadanía se debe evaluar la satisfacción de sus necesidades y expectativas a los bienes y servicios entregados por la entidad



Como herramienta para evaluar la percepción de los grupos de valor se propone las encuestas a ciudadanos en la cual se indague sobre:

- Qué necesidades o problemas espera que le sean solucionados por la entidad
- El nivel de satisfacción frente los servicios prestados
- La percepción sobre la gestión de la entidad
- Sugerencias para la mejora

Otra herramienta para la percepción de los grupos de valor analice el comportamiento de PQRS y denuncias identificando además del volumen de cada tipología y sus variaciones, los temas en los cuales se presentan más solicitudes, así como las valoraciones positivas y oportunidades de mejora que identifican los usuarios





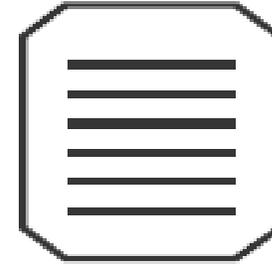
Desde la perspectiva Institucional y como último lineamiento se propone que el seguimiento y evaluación se documente, como insumo fundamental para el desarrollo de la dimensión de Gestión del Conocimiento en las entidades

4

## Documentar los resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación

Documente la información proveniente del seguimiento y/o la evaluación conforme se allá dispuesto en la normativa aplicable (informes, reportes, tableros de control, entre otros), consolidándola, organizándola y en lo posible sistematizándola

Como fuentes para documentación se puede tener



- Informes o reportes de avance de la gestión.
- Plan de mejoramiento Institucional consolidado y administrado
- Información institucional consolidada y publicada
- Informe de rendición de cuentas

La forma en que se documenten los resultados de los seguimientos y de las evaluaciones, debe atender entre otras cosas a los usuarios a quienes se entregarán, para que serán utilizados, la periodicidad con que se elaboren

y si se consolidarán o no posteriormente con otros resultados

# 04. Atributos de Calidad de la Dimensión



## Atributos de calidad a tener en cuenta para la Dimensión Evaluación de Resultados

- 1 Ejercicios de evaluación y seguimiento diseñados y planificados que establecen lo que se va a medir, cómo se va a medir y en qué momento
- 2 Evaluaciones que permiten a la entidad saber si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, con las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con el uso óptimo de recursos
- 3 Evaluaciones que determinen los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y atención de los problemas de los grupos de valor
- 4 Seguimiento y evaluación efectuados por los servidores que tienen a su cargo cada proyecto, plan, programa o estrategia, en sus diferentes etapas de desarrollo
- 5 Indicadores validados que brindan la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance o el logro de los objetivos y resultados esperados
- 6 Desviaciones detectadas en los avances de gestión e indicadores que permitan establecer las acciones preventivas, correctivas o de mejora, de manera inmediata
- 7 Seguimiento a los riesgos identificados de acuerdo con la política de administración de riesgos establecida por la entidad
- 8 Medición de la percepción y satisfacción ciudadana, como un ejercicio constante que permite identificar puntos críticos de trabajo, oportunidades de mejora, y necesidades de los grupos de valor
- 9 Evaluación de la alta dirección del desempeño institucional que permite generar lineamientos claros para la mejora.
- 10 Análisis de la información y evaluación de los datos que surgen por el seguimiento y la evaluación para mejorar los productos y servicios y la satisfacción de los grupos de valor
- 11 Toma de decisiones basada en el análisis de los resultados de los seguimientos y evaluaciones, para lograr los resultados, gestionar más eficiente y eficazmente los recursos y facilitar la rendición de cuentas a los ciudadanos y organismos de control
- 12 Evaluación del cumplimiento de los atributos de calidad en el desempeño institucional para garantizar la satisfacción de los grupos de valor

# 05. Resumen



DIMENSIÓN 4

# Evaluación de resultados

## Saber cómo va mi entidad me ayuda a tomar decisiones para una mejora continua

Para MIPG es importante que las entidades conozcan permanentemente los avances en su gestión y los logros de sus resultados y metas. Se debe verificar que todo lo anterior se haya logrado en los tiempos previstos, con los recursos disponibles y los efectos deseados en la sociedad. Si la entidad lo está logrando va por un buen camino, de lo contrario deben realizar mejoras en la gestión.

A continuación se presentan las políticas y principales acciones para desarrollar esta dimensión:



## Política de seguimiento y evaluación de desempeño institucional



# ¡Gracias!



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

Carrera 6 No 12-62, Bogotá D.C., Colombia

 7395656 Fax: 7395657

 Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

 [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

 [eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)