

Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad
Consejo Nacional de Seguridad



**GUÍA PARA ELABORACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO**

Guatemala, mayo de 2015



INSPECTORÍA GENERAL
SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD
GUATEMALA, C. A.

**DE USO
INTERNO**

VIGENCIA:
01/09/2015

CÓDIGO:
IGSNS-GEIGD-001-2015

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 04/05/2015
ORIGINAL

PÁGINA:
1 de 24

ALCANCE:

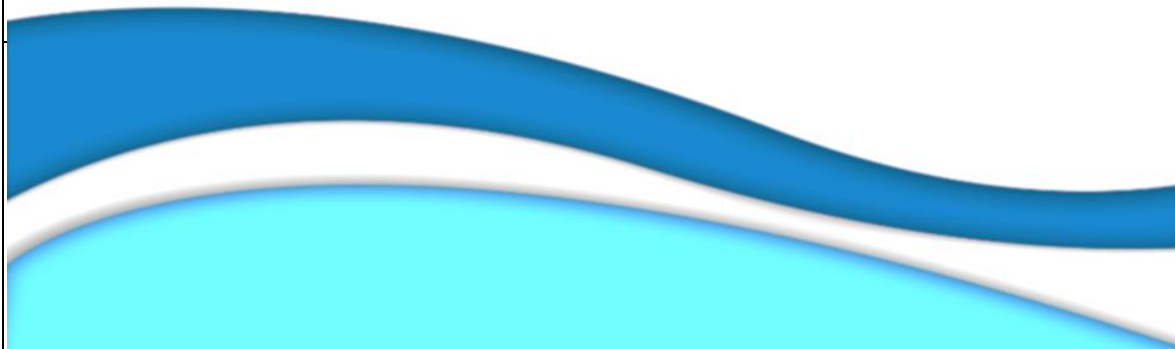
**INSPECTORÍA GENERAL
SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD**

TÍTULO:



GUÍA PARA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO

**INSPECTORÍA GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD -IGSNS-
REPÚBLICA DE GUATEMALA, C.A.**





ÍNDICE

	PRESENTACIÓN	4
1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	5
3.	¿ES NECESARIO MEDIR LAS VARIABLES CLAVE?	5
4.	ÁMBITOS EN QUE SE APLICA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	6
A.	SEGÚN EL NIVEL QUE SE ESTÁ EVALUANDO	6
B.	SEGÚN LA UBICACIÓN DE LOS QUE EVALÚAN	6
C.	SEGÚN LA ETAPA EN QUE SE EFECTÚA LA EVALUACIÓN	6
5.	BENEFICIOS DE LOS INDICADORES EN LAS MEDICIONES QUE EFECTÚA UNA INSTITUCIÓN	6
6.	¿QUÉ ES UN INDICADOR?	7
7.	CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LOS INDICADORES	8
8.	¿QUÉ SE DEBE MEDIR A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN?	9
8.1	¿ES NECESARIO MEDIRLO TODO?	9
8.1	CARACTERÍSTICAS DE LA MEDICIÓN	9
9.	¿COMO SE ELABORAN LOS INDICADORES?	10
10.	TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES	10
10.1	INDICADORES DE EFICACIA	11
10.2	INDICADORES DE EFICIENCIA	12
10.3	INDICADORES DE EFECTIVIDAD	12
10.4	INDICADORES DE ECONOMÍA	12
10.5	INDICADORES DE LEGALIDAD Y TRANSPARENCIA	13
11.	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	14
12.	PROCESO PRÁCTICO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	15
12.1	¿QUÉ PUEDE SER CONTROLADO CON LOS INDICADORES?	15
12.2	PREGUNTAS QUE SE HACE UNO, A UNO MISMO, TRAS UNA REFLEXIÓN PROFUNDA SOBRE LA INSTITUCIÓN	15
12.3	AMPLIACIÓN DE LAS PREGUNTAS QUE NOS LLEVAN A ESTABLECER LOS INDICADORES	15
13.	ESTRUCTURA BÁSICA DE UN INDICADOR	17
14.	EJEMPLOS DE INDICADORES EN LA INSPECTORÍA GENERAL DE SNS	18
15.	TÉRMINOS Y DEFINICIONES	24
16.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24



GUÍA PARA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y DE DESEMPEÑO

Para elaborar esta guía, se tomó como base la “*Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*” del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) del Gobierno de Colombia, Versión 2 Bogotá, D.C., Octubre 2012 y los instructivos conceptuales de la Secretaría de Planificación y Programación del Gobierno de Guatemala (SEGEPLAN), 2012, 2013 y 2014.

Se adaptó la Guía al cumplimiento de la Misión de la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad establecida en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto No. 18-2008

PRESENTACIÓN

En el mundo moderno y globalizado se han realizado esfuerzos cada vez más intensos para que los gobiernos aumenten su eficiencia y se orienten hacia el bienestar común.

El Sistema de Control Interno (SCI) se enfoca fundamentalmente hacia lograr una administración pública transparente, a fin de eliminar la corrupción dentro de sus colaboradores, al enfocarse al cumplimiento de todas las Normas Legales existentes y en medir el grado en que se cumplen para tomar decisiones que permita un mejoramiento continuo de la institución.

Para medir los programas y proyectos desarrollados por las diversas entidades del Estado, el gobierno de Guatemala se ha orientado hacia los mecanismos que permitan evaluar la gestión, inclinándose a una Gestión Pública Orientada a Resultados, la cual da la oportunidad de lograr la mayor cantidad de productos por insumos, los cuales, medidos y comparados con las metas propuestas nos dan una visión clara de la eficacia de la Gestión.

Finalmente, la Gestión de Calidad se aplica de manera que la sociedad o el ciudadano, logre obtener resultados ampliamente satisfactorios de la gestión Gubernamental (Satisfacción del cliente), grado de satisfacción que también puede ser medida.

En el contexto actual, los mismos ciudadanos, beneficiarios o usuarios, están conscientes que el quehacer del Estado está orientado a la satisfacción de sus necesidades, por lo que con mayor exigencia evalúan la cantidad y calidad de bienes y servicios que reciben. Se establece así una dinámica de interrelación de control ciudadano que exige al Estado satisfacerlos, y el Estado debe saber en qué áreas tiene que reforzarse.

En este sentido, los indicadores de desempeño tienen una gran importancia en la mejora de la percepción de la transparencia en la producción de bienes y servicios y en la calidad de los mismos, porque proporciona información clara y precisa sobre el cumplimiento que cada entidad hace de su misión.



1. INTRODUCCIÓN

Proceso es el conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en resultados, por lo cual una Gestión basada en procesos utiliza herramientas que le permiten identificar y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí, clarificando vínculos e interacciones fundamentales para lograr la mayor eficiencia en el eslabón final.

Esto determina lo esencial que es la medición y análisis del proceso para establecer que se desarrolle adecuadamente y por supuesto, la medición de los resultados finales corroborados contra las metas propuestas, para establecer correcciones en tiempos adecuados.

Es en esta dimensión que cobran importancia los Indicadores de Gestión, los cuales deberán permitir un análisis ágil que permita la toma de decisiones inmediatas y correctas, proporcionando información clara, concisa y administrable.¹

Existen diferentes maneras de definir indicadores, por lo que en esta Guía se pretende reunir una serie de conceptos básicos que permitan a las entidades una formulación más fácil y exacta y un mejor seguimiento y evaluación.

Es importante aclarar que aunque la guía es una orientación básica para formular indicadores de gestión, cada entidad debe tener en cuenta su propia misión, naturaleza, funciones, estructura y procesos, y adaptarlos para lograr una mejor manera de medición.

2. IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Hay un vínculo entre la Planeación Estratégica, operativa y la normativa legal para realizar los procesos y la medición, ya que esta permite comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo cual muestra el grado en que se alcanzan las actividades propuestas en los diferentes procesos que se desarrollan para llevar a cabo los planes, programas, proyectos y acciones propuestos en la Planeación.

El fin último de la medición es la corrección y reencauzamiento, realizada en base a una información precisa y adecuada.

La medición muestra hechos en tiempo real, permitiendo tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

3. ¿ES NECESARIO MEDIR LAS VARIABLES CLAVE?

El análisis del tipo de información relevante que se necesita, determina las variables clave, adecuadas y suficientes y esas son las que hay que medir.

La eficiencia de la medición radica en obtener la información necesaria, y desechar el esfuerzo de medirlo todo, que significaría una gran inversión en tiempo y esfuerzo en obtener datos no relevantes.

¹ Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. Bogotá, D.C. Octubre 2012. Pág. 9.



4. ÁMBITOS EN QUE SE APLICA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La evaluación en la Gestión Pública, consiste en la medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.²

La evaluación puede aplicarse en diferentes ámbitos dada la naturaleza diversa de las instituciones, pudiendo definirse así:

A. SEGÚN EL NIVEL QUE SE ESTÁ EVALUANDO

- Se pueden evaluar las políticas públicas.
- Se puede medir la gestión por resultados de las entidades públicas.
- El desempeño individual.

B. SEGÚN LA UBICACIÓN DE LOS QUE EVALÚAN

- Evaluación interna dentro de la institución.
- Evaluación externa por entes independientes.

C. SEGÚN LA ETAPA EN QUE SE EFECTÚA LA EVALUACIÓN

- Evaluación ex-ante, línea basal o línea de base. Se realiza antes de la intervención institucional.
- Evaluación de procesos que se lleva a cabo durante el ejercicio de la intervención con el objetivo de ajustar el uso de los recursos o los productos que se van a generar.
- Evaluación ex-post. Es el que se lleva a cabo al finalizar la intervención gubernamental.

5. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES EN LAS MEDICIONES QUE EFECTÚA UNA INSTITUCIÓN

Los beneficios de los Indicadores de Gestión en el Sector Público son de mayor importancia debido a la complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen a diversidad de usuarios, por lo que es importante determinar con gran precisión el nivel de desempeño.

Sin embargo, vale la pena el esfuerzo que los indicadores de Gestión tienen para las instituciones, ofreciendo los siguientes grandes beneficios:

A. EN CUANTO AL PROCESO

- Apoyan al proceso de planificación.
- Posibilitan detectar problemas existentes.
- Sirven para realizar análisis del cumplimiento entre lo programado y lo efectuado.
- Permiten realizar una asignación más fundamentada de los recursos.
- Establecen mayores niveles de transparencia del uso de los recursos.
- Sientan las bases para un mayor compromiso con los resultados a todo nivel.

² Idem. Pág. 8.



A. EN CUANTO AL RESULTADO

- La satisfacción del cliente se evidencia en el cumplimiento de las metas institucionales. (Es muy importante identificar sus prioridades para poder monitorearlos a través de los Indicadores de la Satisfacción del Cliente (Sistema de Gestión de Calidad -SGC-)
- Se debe hacer un seguimiento exhaustivo de todas las cadenas del proceso a fin de garantizar el mejoramiento continuo de la institución.
- Las mediciones son los instrumentos básicos para detectar las oportunidades de mejora y estas lo son para implementar las acciones.

6. ¿QUÉ ES UN INDICADOR?

- Un **indicador** es un **instrumento** de medición.
- Un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que permite conocer la evolución de una variable.
- Un indicador puede comparar la variable entre períodos anteriores contra la situación actual. (Evolución en el tiempo).
- Un indicador permite evaluar el desempeño frente a una meta o un compromiso o una normativa.
- Los indicadores sirven para establecer el logro o el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia.
- Ante todo, son la información que agrega valor, porque la información puede incluir números, observaciones y cifras, pero si no están ligadas a contextos para realizar análisis, carece de sentido.
- Un indicador evidencia el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo una institución y los efectos de sus actividades.

Se pueden medir aspectos como:

- **Eficacia.** Se busca establecer el cumplimiento de los Planes y Programas de manera que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado) y la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).
- **Eficiencia.** Consiste en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de bienes y servicio, para alcanzar sus objetivos y resultados.
- **Efectividad.** Mide los resultados alcanzados frente a los bienes y servicios generados a los clientes y usuarios.
- **Uso adecuado de los Recursos:** Financieros, físicos, bienes de la entidad, talento humano, presupuesto, planta y equipos.



- **Apego a la Normativa y a la Legalidad** en la realización de las actividades de la institución.
- **Cargas de Trabajo:** Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- **Resultados:** Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- **Impacto:** De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- **Productividad:** Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- **Satisfacción del Usuario:** Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- **Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio:** Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

7. CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LOS INDICADORES

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

- 1) **Válidos:** Para medir el resultado.
- 2) **Confiables:** Consistentes a través del tiempo.
- 3) **Sensibles al cambio:** Factibles de cambiar si es necesario.
- 4) **Simple:** Fáciles de recolectar y analizar como información.
- 5) **Útiles:** como información para tomar decisiones.
- 6) **Accesibles:** Se puede pagar el costo de su recolección.
- 7) **Oportunos:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- 8) **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- 9) **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.



- 10) **Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- 11) **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- 12) **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- 13) **Transparentes/Verificables:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

8. ¿QUÉ SE DEBE MEDIR A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN?

Existe un vínculo entre la medición a través de indicadores y la planeación estratégica o planeación institucional, toda vez que la medición permite “comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico”.

Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

8.1 ¿ES NECESARIO MEDIRLO TODO?

La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados, dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes para que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo.

Como premisa, antes de decidir sobre cuáles indicadores utilizar es importante tener en cuenta:

- Medir no garantiza el éxito de una actividad sino que evidencia los atributos que hemos decidido monitorear.
- La esencia y existencia de un indicador solo se da y justifica si este sirve para la toma de decisiones.

8.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDICIÓN

Las características de una adecuada medición deben ser:

1. **Pertinente**, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo deberán ser relevantes y útiles para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de sus resultados;
2. **Precisa**, debe reflejar fielmente el comportamiento de las variables de medición, en este punto interviene la adecuada elección del instrumento de medición;
3. **Oportuna**, que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir; y



4. **Económica**, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

9. ¿COMO SE ELABORAN LOS INDICADORES?

A. ENFOCÁNDONOS EN EL FUTURO:

- **Se fijan metas, medidas y tiempos.** Se escriben Indicadores de cantidad o calidad. Ej. Números, frecuencia, porcentaje; o percepciones, condiciones en comparación con un estándar.
- **Se fijan Resultados Esperados** definiéndolos en el corto, mediano y largo plazo.
- **Se fijan Productos** para alcanzar los resultados a través de actividades y usando los insumos.

B. PARTIENDO DEL PRESENTE:

- **Se define Información de Base (datos) (Línea basal).** Condiciones existentes hoy para cada Indicador. Ej. Personas, lugares, veces; cada cuánto, antes-hoy, historia, en comparación con un estándar.
- **Se establece la Fuente:** Se definen los individuos, organizaciones, documentos de donde se extraerá información que se necesita conocer para establecer los indicadores que nos puedan dar el resultado esperado.

C. ES IMPORTANTE DEFINIR:

- **El Método Recolección de la información:** Cómo se recolectarán los datos.
- **La Frecuencia con que se efectuarán las mediciones:** Cada cuánto se recolectarán.
- **El responsable que recolectará los datos:** Quién los recolectará.
- **El Procedimiento que se utilizará para recolectar la información.**

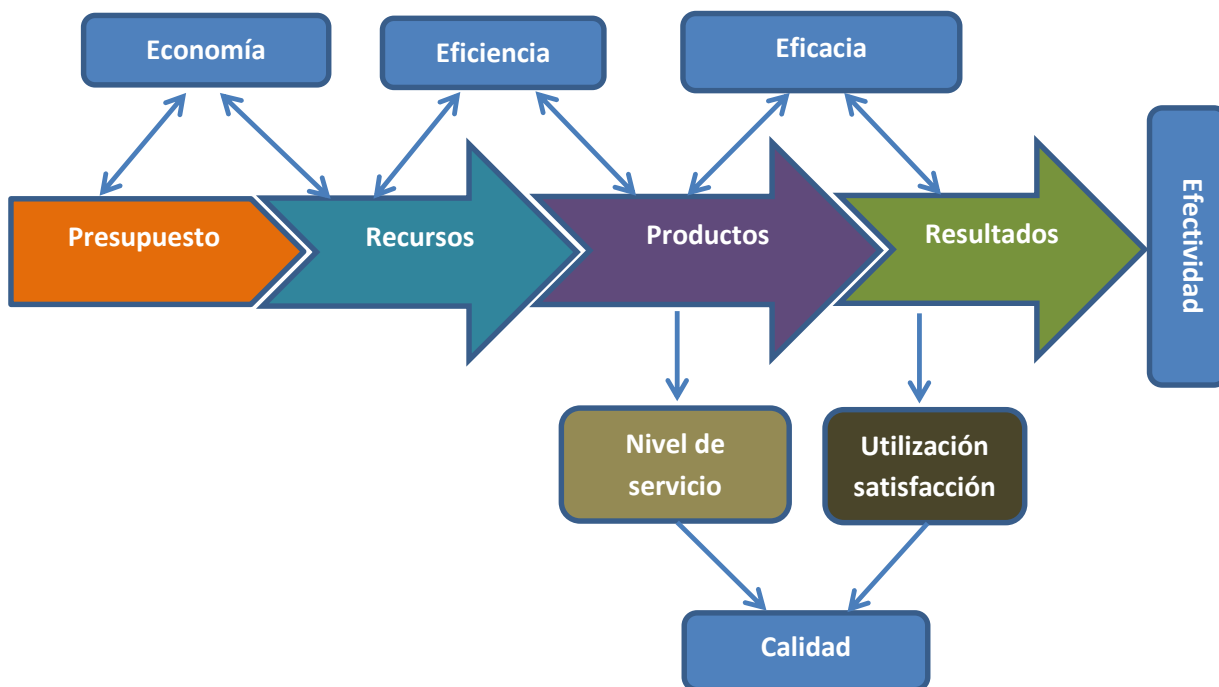
10. TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES

La presente guía establece una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el entendido de que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan toda la operación de la entidad pública. La clasificación planteada busca responder preguntas como: en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio.

Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del sector público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión.



INTERRELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS Y LOS TIPOS DE INDICADORES



10.1 INDICADORES DE EFICACIA

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de estos.

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

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

**Ejemplo de indicadores de eficacia:****INDICADOR**

Normativa aplicada sobre normativa existente.

10.2 INDICADORES DE EFICIENCIA

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Consisten en el examen de presupuestos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entrada del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

Ejemplo de indicadores de eficiencia:**INDICADOR**

Costo de la inspección por número de inspecciones realizadas.

10.3 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

Ejemplos de indicadores de efectividad:**INDICADOR**

Nivel de satisfacción del usuario durante un período determinado.

% Disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado.

10.4 INDICADORES DE ECONOMÍA

La capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Toda institución del Estado que administre fondos es



responsable del manejo eficiente de sus recursos caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Ejemplo de indicadores de economía:

INDICADOR
Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras.
Porcentaje de recursos privados obtenidos a través de cooperación o alianzas estratégicas con otros sectores.

10.5 INDICADORES DE LEGALIDAD Y TRANSPARENCIA

La transparencia gubernamental será un medio y no un fin para que el ciudadano, con el acceso a la información y la respuesta obtenida, ejerza y se sienta satisfecho su derecho a obtener información de la gestión pública.

Transparencia, clara, evidente que se comprende sin duda sin ambigüedad. Principio en que debe regirse toda administración pública, en sentido que todas sus actuaciones sean claras, evidentes, puras y no sujetas a duda alguna.

INDICADOR
Transparencia en el uso de los recursos asignados.

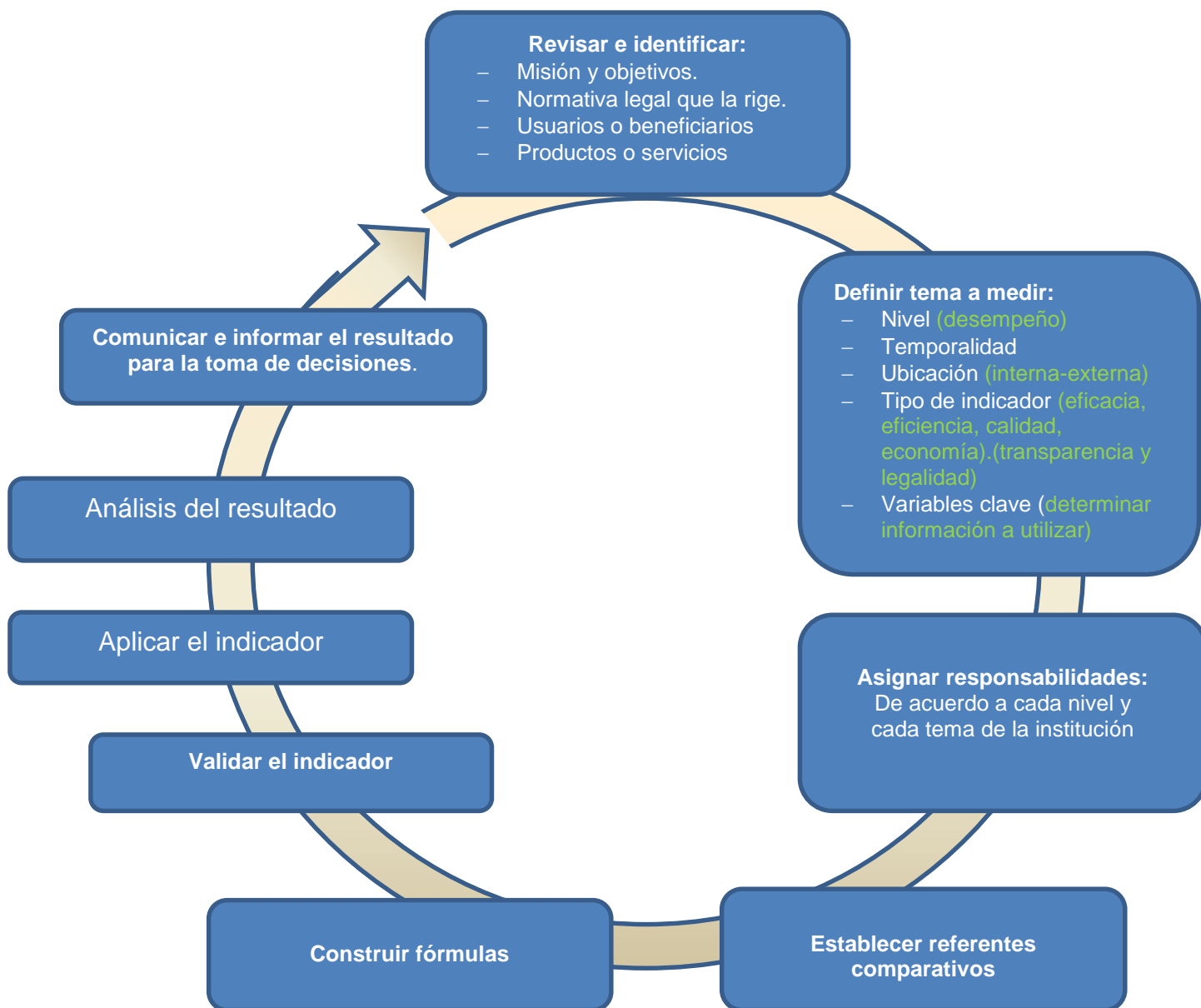
La legalidad está relacionada con la normativa legal vigente. Se trata del cumplimiento de las leyes pero también del comportamiento de la persona de acuerdo a lo que la sociedad espera de ella, en especial si es un miembro de las fuerzas armadas del país, que están organizadas para proteger al ciudadano y mantener la paz y la seguridad de todos.

INDICADOR
Respeto a la legalidad en sus actividades.



11. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Se proponen las siguientes actividades para estructurar un sistema de indicadores dentro de la organización:





12. PROCESO PRÁCTICO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

12.1 ¿QUÉ PUEDE SER CONTROLADO CON LOS INDICADORES?

Lo que puede ser controlado mediante la utilización de indicadores:

- Procesos.
- Productos.
- Resultados Intermedios.
- Resultados finales y su impacto.
- Estudios de pre-inversión.

12.2 PREGUNTAS QUE SE HACE UNO, A UNO MISMO, TRAS UNA REFLEXIÓN PROFUNDA SOBRE LA INSTITUCIÓN

- 1) **¿Qué hace la institución?** Con esta pregunta se pretende que la institución analice y defina por escrito sus principales actividades, que son las que cumplen la razón de ser por la que fue creada.
- 2) **¿Qué se desea medir?** Se deben seleccionar aquellas actividades que se consideran prioritarias. Para ello se puede hacer una tabla donde se valore cada una de las actividades de 0 a 10. Según el criterio que se use, se establecerán las variables a medir.
- 3) **¿Con qué se compara?** Las variables siempre comparan resultados en el tiempo, tras alguna intervención o como resultado de una etapa o del proceso completo.
- 4) **¿Quién utilizará la información?** Una vez descritas y valoradas las actividades, se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definirse sustancialmente en función de quién los va a utilizar y para qué.
- 5) **¿Cada cuánto se debe medir?** En esta etapa de la reflexión debe establecerse la periodicidad con la que se desea obtener la información.
- 6) **¿Cuál debe ser la fórmula?** La fórmula es matemática, cuyo cálculo obtiene la información que se busca generalmente en porcentajes.

12.3 AMPLIACIÓN DE LAS PREGUNTAS QUE NOS LLEVAN A ESTABLECER LOS INDICADORES

- 1) **¿Qué se desea medir?** Una vez se tiene muy claro cuál es la razón de ser por la que fue creada la institución, se determinan las variables críticas para medir su desempeño ya sea de su gestión, a nivel macro, como de su desempeño en temas específicos, en este caso podríamos poner cuando se desea medir la aplicación de los controles de las instituciones.
- 2) **Tiene que haber una normativa contra la cual medir.** En el caso de las instituciones del Estado, además de las leyes generales que lo rigen, debe haber un soporte sobre lo que se



espera de la institución (Misión), pero también manuales de funciones del personal, en el caso de querer evaluar el desempeño y el comportamiento correcto del personal, normativas éticas específicas, sistemas disciplinarios, aplicación de sistemas de carrera.

De la misma manera los manuales de procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades, establecen los mecanismos correctos y adecuados de cómo deben desarrollar a fin de poder establecer si se están siguiendo estas directivas.

De manera que antes de medir algo, debe establecerse cuál es el comportamiento o actividad correcta que se va a evaluar y en el grado en que se espera que se esté cumpliendo, ya sea en el cumplimiento de un plan, a nivel estratégico, o de una actividad en el nivel táctico.

- 3) **¿Quién utilizará la información?** Este tema es importante por cuanto la forma de expresar la información cambiará conforme a la persona, unidad o agente que va a requerir conocer la situación para utilizarla.

Puede expresarse como una descripción de una situación, pueden utilizarse medios matemáticos como porcentajes, promedios o convertirse estos a gráficas que expresen rápidamente el contenido de la información.

- 4) **¿Cada cuánto se debe medir?** La medición se puede hacer antes de una intervención, pues nos proporciona conocimientos de cómo está la situación en este momento, y después se pueden establecer períodos de re-mediación para ver el avance de la intervención de acuerdo a momentos en que se debe o puede dar una corrección al proceso.

Por supuesto, la medición final es muy importante cuando se ha establecido un plan, proyecto o actividad que finaliza. Los períodos de medición dependen de la naturaleza de las instituciones, de los recursos de que disponen y de sus peculiares necesidades.

- 5) **¿Cuál debe ser la fórmula?** La fórmula es matemática cuyo cálculo obtiene la información que se busca, generalmente es en porcentajes ya que permiten el análisis comparativo entre variables diferentes pero que pueden llegar a afectar el mismo fenómeno en igual magnitud o en magnitudes ya establecidas.

Por ejemplo, dos unidades de una misma institución tienen diferente número de empleados y se quiere saber cuál de las dos tiene un nivel mayor de capacidad profesional autorizada. Si la unidad 1 tiene 87 empleados y de ellos 32 son graduados universitarios colegiados, el porcentaje se obtiene dividiendo 32 dentro de 87, lo cual nos da un resultado aproximado de $0.37=37\%$.

Si la unidad 2 tiene 145 empleados y de ellos 51 son graduados universitarios, aunque el número absoluto parece ser mayor en la unidad 2, como va en relación al número total de empleados, vemos que en realidad la unidad 2 tiene un resultado aproximado de $0.35 = 35\%$.

Esto significa que la unidad 1 está en ventaja en cuanto al personal con capacidad profesional legalmente autorizada porque posee un porcentaje mayor.

Puede expresarse decrecientemente, por ejemplo que en vez de aumentarse eficacia, se disminuye número de errores, en tal caso un porcentaje menor sería deseable, por lo cual es muy importante establecer exactamente qué se quiere saber a fin de evitar interpretaciones erróneas.

- 6) **Establecer medidas de desempeño claves.** Para este paso se responde a la pregunta: ¿Cuántos indicadores construir? El número y tipo de indicadores dependerá de los objetivos



determinados para la evaluación de las características de la entidad y del nivel de la organización que se pretendan desarrollar.

En general, los criterios para decidir el número de indicadores tienen que ver con los siguientes aspectos:

- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que permita apuntar a lo esencial, que permita captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.
- Que cubran los diferentes procesos de la organización: estratégicos, misionales y de apoyo que se desean medir.
- Que cubran las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, efectividad; y
- Que permitan conocer el desempeño de los procesos –resultados intermedios–, donde a través del monitoreo o seguimiento se trata de verificar si lo que se está realizando es conforme al plan de acción o manuales de funciones, procesos y procedimientos, establecidos con anterioridad, con el fin de identificar debilidades, demoras, etc.

13. ESTRUCTURA BÁSICA DE UN INDICADOR

- 1) Un **indicador** que abarca **un sólo** proceso, plan, meta o proyecto.

Puede subdividirse en etapas que se consideren críticas, sobre todo si involucran pagos parciales por su ejecución.

Ejemplo, la ejecución de una obra física que se terminará dentro del año en que fue establecida en el POA de la institución, si el pago al ejecutor se va a efectuar por etapas terminadas, o también si la alta Gerencia desea saber en qué estado de avance está.

- 2) Un **indicador que involucra un proceso constante y permanente**, que mida el avance de su eficiencia o su eficacia, así como su mantenimiento en el tiempo, permanecerá más estable y deberá estar relacionado directamente con la normativa que le da vida.

Ejemplo, el cumplimiento de un procedimiento establecido para el control de armas de una institución de seguridad está relacionado con el manual de normas y procedimientos de la institución específica. Si estas normas se renuevan o se cambian, se cambiará el indicador.

- 3) Un **indicador puede necesitar de dos o más indicadores secundarios** para establecer un resultado de la medición del desempeño.

Ejemplo: Si se trata de establecer la eficacia de una institución de seguridad en relación a su control de armas, deberán sumarse los resultados de los indicadores de diferentes variables, por ejemplo: si se llenan los procedimientos establecidos para la recepción y entrega de las armas a las personas autorizadas, la forma en que se puede identificar si el arma fue detonada, la forma en que se almacenan las armas que permanecen en el establecimiento, la forma en que se puede ubicar o identificar esa arma específica en cualquier lugar físico.

Para establecer si se tiene realmente control de las armas de la dependencia o institución, se deben medir todas las variables que en conjunto nos puedan dar un resultado confiable.



- 4) Los **indicadores** pueden llegar a formar una **red de indicadores** que nos van dando información cada vez a menor o mayor detalle o abarcando áreas menores o mayores, hasta poder establecer el porcentaje de eficacia de una gran institución en cuanto a su control de armas.
- 5) Todo depende del nivel en que se va a informar el desempeño de ese tema en específico, porque si es para corregir procedimientos desviados en una pequeña localidad, y esta consta de una sola oficina, con establecerlo en ella es suficiente, pero si hay varias oficinas, posiblemente se deban hacer correcciones en una o varias o en todas.
- 6) Se puede tener indicadores de desperdicio de medicinas en una Ala de un gran hospital, pero tener una administración muy eficiente de medicinas en el mismo hospital a nivel global, por lo que la corrección solamente se deberá aplicar en el área afectada.

NO HAY QUE OLVIDAR QUE EL OBJETIVO DE MEDIR, ES LA CORRECCIÓN.

Por supuesto, el indicador no corrige, solamente proporciona la información necesaria para que la persona que necesita conocer dicha información, la tenga correcta y oportuna para la toma de decisiones.

Puede ser que los indicadores lo que expresen es que todo va correctamente, por lo cual dicha área puede salir del "riesgo" y la actividad de medición, aunque sin descuidarla, enfocarse a otra área.

14. EJEMPLOS DE INDICADORES EN LA INSPECTORÍA GENERAL DEL SNS

En la **gráfica No 1**. Se expone la ficha técnica enviada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala 2012 al 2015 y que se relaciona directamente con la Gestión por Resultados.

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSPECTORÍA GENERAL DEL SNS (PEI)****2015-2017 Gráfica No. 1
Cadena de Resultados y de Indicadores.****DESCRIPCIÓN GENERAL
INDICADOR ESTRATÉGICO DE GESTIÓN**

Nombre del indicador Estratégico.	Eficacia y Eficiencia de la organización sujeta a ser inspeccionada, Transparencia en el uso de sus recursos asignados y respeto a la Legalidad en sus actividades, incrementadas a nivel deseable en las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad de Guatemala.
Categoría del indicador.	DE RESULTADO
Objetivo asociado al indicador.	Desarrollar y fortalecer las instancias de control interno e inspectorías de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para que estas puedan cumplir en forma eficaz y eficiente, en forma transparente y apegada a la ley, la misión que les ha sido asignada.
Política pública asociada.	Política Nacional de Seguridad

Fuente: Secretaría de Planificación, Programación de la Presidencia. Gestión por Resultados. Periodo 2012 – 2015.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Descripción del indicador	Se evalúa la normativa externa a que es afecta la institución y la interna en sus procesos de control para determinar el nivel de cumplimiento.			
Pertinencia	Si es pertinente			
Interpretación	Cumplimiento de la misión de la institución y de la normativa legal vigente.			
Fórmula de cálculo	Índice de Eficacia, Eficiencia, Transparencia y Legalidad medidos en la primera inspección anual. <u>(DIFERENCIA ENTRE)</u> El índice de Eficacia, Eficiencia, Transparencia y Legalidad medidas en la segunda inspección anual.			
Ámbito geográfico	Nacional.			
Frecuencia de la medición	Semestral			
Tendencia del indicador	A aumentar			
Años	2015	2016	2017	2018
Valor del indicador	2%	4%	6%	8%
Año Línea base	2014			
Valor del indicador en línea de base	0%			



MEDIOS DE VERIFICACIÓN:
Los instrumentos de Inspección (o instrumentos de control interno) que permiten medir los porcentajes de Eficacia, Eficiencia, Transparencia y Legalidad, a través de Indicadores de Desempeño

Procedencia de los datos	Instrumentos de inspección con la fórmula de cálculo aplicada.
Unidad responsable	Cada Dirección de Inspectoría, en su ámbito correspondiente. Dirección de Análisis y Seguimiento Interno. (DASI)
Metodología de recopilación	Revisión documental y visita de campo

Fuente: Secretaría de Planificación, Programación de la Presidencia. Gestión por Resultados. Periodo 2012 – 2015.

PLAN OPERATIVO 2015 DE LA INSPECTORÍA GENERAL DEL SNS (POA)

Gráfica No. 2 Cadena de Productos, Subproductos e Indicadores.

DESCRIPCIÓN GENERAL INDICADORES DE GESTIÓN

PRODUCCIÓN ASOCIADA AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS INSTITUCIONALES			
PRODUCTOS	INDICADORES	SUBPRODUCTOS	INDICADORES
INFORMES AL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD	Número de informes entregados dividido dentro del Número de informes planificados		
INFORMES A ALTAS AUTORIDADES DE LAS INSTITUCIONES DEL SNS	Número de informes entregados dividido dentro del Número de informes planificados	Inspecciones a los controles internos de las Instituciones del SNS	Número de inspecciones realizadas <i>Diferencia entre</i> El número de inspecciones planificadas
		Coordinaciones para fortalecer Instancias de Control e Inspectorías	Número de coordinaciones realizadas para capacitar y fortalecer Instancias de Control e Inspectorías <i>Diferencia entre</i> El número de coordinaciones planificadas.

Fuente: Secretaría de Planificación, Programación de la Presidencia. Gestión por Resultados. Periodo 2012 – 2015.



INDICADORES DE DESEMPEÑO

MEDICIONES EFECTUADAS PARA ESTABLECER EL CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR ESTRATÉGICO

Porcentaje en que cumplen los requisitos legales, dos (2) Sistemas: (Carrera y Régimen Disciplinario) y cuatro (4) controles y registros que contempla la Ley Marco Decreto No. 18-2008 (Personal, Armas, Vehículos e Información)

AL PLANIFICAR UNA INSPECCIÓN, SELECCIONAMOS UN ASPECTO DEL CONTROL QUE SE VA A INSPECCIONAR					
La institución tiene que cumplir con los requisitos legales, en cada control, los cuales generan una serie de preguntas.		Hacemos las preguntas, analizamos las respuestas y las pruebas que nos presentan de que sí efectivamente, cumplen con los requisitos legales.			Por cada uno que cumple, asignamos 1 punto
Pregunta No.	1	=	SI	Cumple, entonces gana un punto	1
Pregunta No.	2	=	SI	Cumple, entonces gana un punto	1
Pregunta No.	3	=	SI	Cumple, entonces gana un punto	1
Pregunta No.	4	=	NO	Cumple, aquí hay una oportunidad de mejora	0
Pregunta No.	5	=	NO	Cumple, aquí hay una oportunidad de mejora	0
Pregunta No.	6	=	NO	Cumple, aquí hay una oportunidad de mejora	0
Pregunta No.	7	=	SI	Cumple, entonces gana un punto	1
Pregunta No.	8	=	SI	Cumple, entonces gana un punto	1
Pregunta No.	9	=	SI	Cumple, entonces gana un punto	1
Pregunta No.	10	=	SI	Cumple, entonces gana un punto	1
Se suman todos los puntos					7
Fórmula para sacar el porcentaje:					
Suma de los puntos que cumple		7		El resultado es el	
Dividido entre el número de preguntas		10			
				70 %	

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Interno (DASI) Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.



EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DE UN INDICADOR DE DESEMPEÑO:

PARA SABER CUÁL ES EL PORCENTAJE (%) DE CUMPLIMIENTO DE TOTAL DE UNO DE LOS CONTROLES O SISTEMAS

Aspecto	1	=	70	%
Aspecto	2	=	50	%
Aspecto	3	=	30	%
Aspecto	4	=	10	%
Aspecto	5	=	15	%
Aspecto	6	=	86	%
Aspecto	7	=	93	%
Aspecto	8	=	100	%
Aspecto	9	=	45	%
Aspecto	10	=	38	%
Primero se suman todos los porcentajes de los diferentes aspectos que conforman el Control.			537	

Segundo Se saca el promedio			
Suma de todos los porcentajes	Dividido dentro de	El número de aspectos	El porcentaje promedio del Instrumento de Control es:
537	÷	10	= 53.7 %

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Interno (DASI) Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.

ESTE PROMEDIO SE CONSTITUYE EN LA LÍNEA BASAL PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR ESTRATÉGICO

También se utiliza para las consiguientes mediciones del cambio operado en la eficacia, eficiencia, transparencia en el uso de los recursos y la legalidad en las actividades de las instituciones del SNS, a través de las actividades de inspección.



LOS PUNTOS QUE SE ASIGNAN A CADA PREGUNTA DE UN ASPECTO LEGAL OBLIGATORIO CUMPLIDO, SE ESTABLECEN DE LA SIGUIENTE MANERA:

INDICADOR	La institución tiene y cumple el registro o control que la normativa legal del Estado obliga en este aspecto.
------------------	---

RESULTADO POSITIVO DEL INDICADOR	La institución, SI tiene el registro o control que la normativa legal en este aspecto, dice que tiene que tener y además SI lo cumple.	=	1	=	1
	Normativa legal existente para este aspecto, que la institución debe cumplir.	=	1	=	

RESULTADO NEGATIVO DEL INDICADOR	La institución, NO tiene el registro o control que la normativa legal en este aspecto, dice que tiene que tener o NO lo cumple.	=	0	=	0
	Normativa legal existente para este aspecto, que la institución debe cumplir.	=	1	=	

Fuente: Dirección de Análisis y Seguimiento Interno (DASI) Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.



15. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Atributo. Calidad o cualidad del indicador establecido.

Indicador. Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Indicadores de gestión. Medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Indicadores de desempeño. Son instrumentos 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.

Medición. Del latín “*metiri*”, referido a la comparación que se establece entre una cierta cantidad y su correspondiente unidad, para determinar cuántas veces dicha unidad se encuentra contenida en la cantidad en cuestión.

Proceso. Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

Unidad de medida. Cantidad estandarizada de una determinada magnitud física, definida y adoptada por convención o por ley.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión**, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) del Gobierno de Colombia, Versión 2 Bogotá, D.C., Octubre 2012.
- **Instructivos conceptuales**, de la Secretaría de Planificación y Programación del Gobierno de Guatemala –SEGEPLAN– 2012, 2013, 2014 Y 2015.
- **Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000**, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec. 2011.

