

INSTITUTO TOLIMENSE DE FORMACIÓN
TÉCNICA PROFESIONAL

“ITFIP”



Manual de Indicadores del “ITFIP”

2023



SC6793-1



CO-SC6793-1



INSTITUTO TOLIMENSE DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL “ITFIP”



MANUAL DE INDICADORES DEL S.I.G

Versión 3.0

Actualizado por:

MARÍA ERIKA ROJAS SANCHEZ
Líder Sistema Integrado de Gestión

Revisado, ajustado y aprobado por:
Comité Sistema Integrado de Gestión

MARIO FERNANDO DÍAZ PAVA
Rector

El Espinal julio de 2023

Contenido

1.	GENERALIDADES.....	5
1.1	Introducción al manual.....	5
1.2	Objetivo.....	6
1.3	Alcance	6
1.4	Responsables	6
2.	ENFOQUE POR PROCESOS.....	7
2.1	Mapa de procesos.....	8
2.1.1	Procesos estratégicos.....	9
2.1.2	Procesos de evaluación.....	9
2.1.3	Procesos de misiones.....	9
2.1.4	Procesos de apoyo.....	9
3.	DEFINICIONES	10
3.1	Indicador	10
3.2	Eficacia	10
3.3	Eficiencia	10
3.4	Efectividad:.....	10
3.5	Enfoque basado en proceso.....	10
3.6	Factor crítico de éxito.....	10
3.7	Mejora continua	11
3.8	Meta	11
3.9	Tendencia.....	11
3.10	Frecuencia de Medición.....	11
3.11	Hoja de Vida.....	11
4.	GENERALIDADES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	11
9.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	12
4.1	Definición de INDICADOR:	14
4.2	Aspectos a considerar en la formulación de un indicador	15
4.3	Tipos de indicadores de gestión.....	15
4.3.1	Indicadores de Eficacia.....	16

4.3.2	Indicadores de Eficiencia.....	16
4.3.3	Indicadores de Efectividad	16
4.4	Propósito de los indicadores.....	17
4.5	Metodología para la identificación de indicadores.....	18
4.6	Medición y Evaluación de los Indicadores	18
4.7	Importancia de la medición	19
5.	CONTROL DE CAMBIOS	20

COPIA CONTROLADA



INSTITUTO TOLIMENSE DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL "ITFIP"

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Versión: 3.0

Fecha: Julio de 2023

Código: G-GCD-01

1. GENERALIDADES

1.1 Introducción al manual

El Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional "ITFIP", en cumplimiento de la normatividad vigente y requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015, para su seguimiento, evaluación y control, toma como herramienta los indicadores de gestión por procesos ya que permite la medición arrojando resultados que ayudan en la toma de decisiones de cada uno de los líderes de los procesos tomando como elemento del modelo estándar de control interno que pertenece al componente actividades de control, el cual a su vez pertenece al subsistema de control de gestión del MECI 1000.

Para la formulación de los Indicadores, el Sistema Integrado de Gestión brinda orientación a través del Manual de Indicadores a todos los funcionarios y/o responsables de los procesos de la Institución y de esta forma poder hacer seguimiento, evaluación y control de los mismos; además que sirven como mecanismo de medición para el desempeño de los procesos, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende los fines del Estado.

Por lo anterior, la importancia de este manual radica en garantizar la objetividad frente a los resultados de los procesos y poder ejercer el autocontrol y autogestión que los funcionarios y la institución deben realizar en la gestión pública. Aplicando una serie de principios y herramientas que permiten la evaluación efectiva de conformidad con el marco legal vigente.

Finalmente, es importante resaltar que este manual puede ser utilizado como herramienta del control de la gestión y evaluación de resultados. La información generada deberá ser objeto de análisis institucional por parte de los responsables de esta función (Alta Dirección), lo cual permitirá la medición y el seguimiento permanente a los resultados, logrando una toma de decisiones basada en datos e información permitiendo mantener el ciclo de mejora continua y por ende el cumplimiento del sistema de calidad.

1.2 Objetivo

Presentar una herramienta que facilite el diseño, la elaboración, evaluación, seguimiento y control de los indicadores de gestión que se establecen para la institución, que satisfagan los requisitos y el cumplimiento de los objetivos de los procesos, como instrumento para mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad planteadas por las normas técnicas de calidad en la gestión pública NTCGP 1000, con la que la institución toma de base su sistema de gestión de la calidad.

1.3 Alcance

El presente documento aplica a todos los procesos y partes interesadas que apoyan las actividades de direccionamiento estratégico del ITFIP, para la medición, seguimiento y evaluación teniendo en cuenta el ciclo PHVA.

1.4 Responsables

Para la aplicación de este manual es importante contar con la gestión del Rector y los diferentes líderes de proceso, estos podrán guiarse por los parámetros establecidos en este documento.

Tabla 1: Listado de Procesos ITFIP y sus líderes.

Proceso	Líder de proceso
Direccionamiento estratégico	Mario Fernando Díaz Pava Luis Alberto Vásquez Guerra
Control interno	Erley Ricardo Parra Rojas
Registró y control académico	Orlando Varón Giraldo
Docencia	Orlando Varón Giraldo
Investigación	Orlando Varón Giraldo
Proyección social	Orlando Varón Giraldo
Gestión administrativa e infra. Física	Sandra Piedad Riaño Bustamante
Gestión financiera	Nestor Alfonso Cardoso Briñez
Gestión del talento Humano	Rafael Enrique Lara García
Gestión jurídica	Amparo Sánchez Perdomo
Gestión de calidad y documental	María Erika Rojas Sánchez
Bienestar Universitario	Leidy Carolina Rodríguez Moreno
Servicios académicos y biblioteca	Adriana del Pilar Guayara Lara

2. ENFOQUE POR PROCESOS

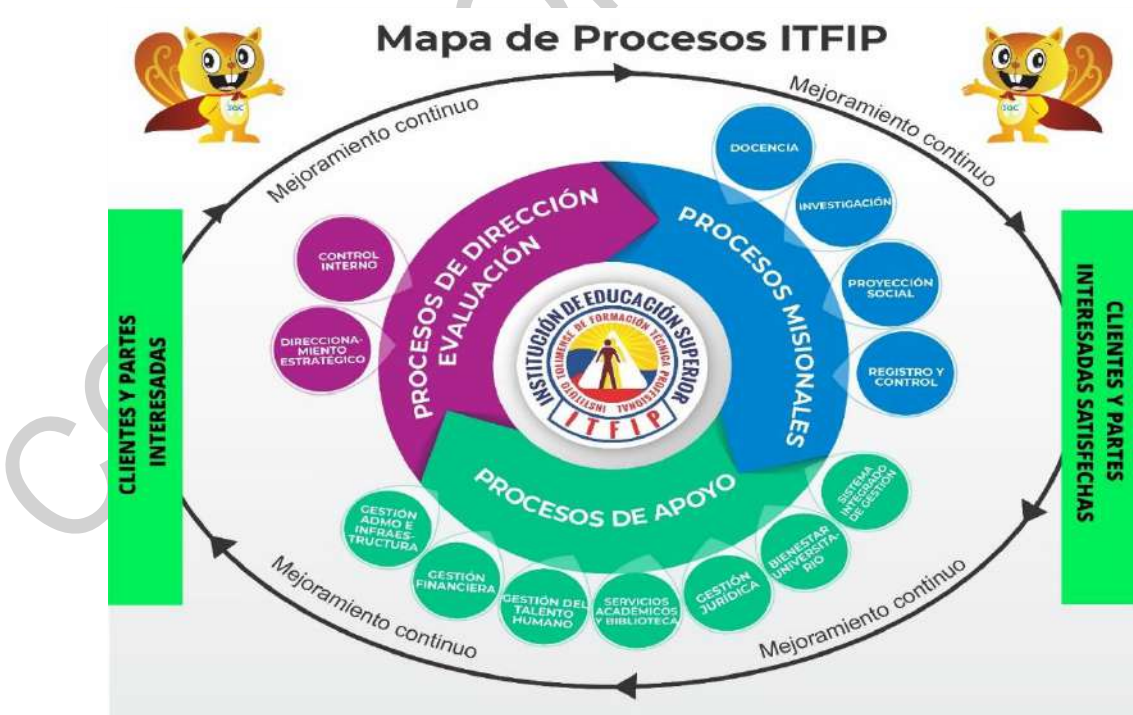
El S.I.G. se encuentra direccionado para funcionar bajo un enfoque de operación basado en procesos; este enfoque identifica y gestiona de manera eficaz numerosas actividades relacionadas entre sí.

El Modelo de Operación de la Institución está conformado por cuatro tipos de procesos distribuidos en 13 procesos; así: 4 procesos misionales, 1 proceso Estratégico, 1 procesos de evaluación y control y 7 procesos de apoyo, los cuales interactúan entre sí para atender las necesidades y requisitos del cliente.

Tabla 2: Enfoque por Procesos ITFIP

Tipo de Proceso	Proceso	Cantidad
Estratégico	Direccionamiento Estratégico	1
Evaluación	Control Interno	1
Misionales	Docencia	4
	Investigación	
	Proyección Social	
	Registro y Control Académico	
Apoyo	Gestión Administrativa e Infraestructura Física	7
	Gestión Financiera	
	Gestión de Talento Humano	
	Gestión Jurídica	
	Sistema Integrado de Gestión	
	Bienestar Universitario	
	Servicios Académicos y Biblioteca	

2.1 Mapa de procesos



Fuente. Sistema Integrado de Gestión

2.1.1 Procesos estratégicos: Son el conjunto de procesos relacionados con la definición, difusión y establecimiento de políticas y estrategias académicas, financieras y administrativas, así como la fijación de objetivos y el aseguramiento de la disponibilidad y distribución apropiada de los recursos que contribuyen al logro de la Misión Institucional. Entre estos procesos se encuentran:

- **DES.** Direccionamiento Estratégico

2.1.2 Procesos de evaluación: Son el conjunto de procesos relacionados directamente con las actividades de control y evaluación del desempeño del Sistema Integrado de Gestión, así como con las actividades destinadas a evaluar la Calidad Académica de la Institución. Dentro de estos procesos se encuentran:

- **CIN.** Control Interno

2.1.3 Procesos de misiones: Son el conjunto de procesos que contribuyen directamente con el cumplimiento de la razón de ser de la Institución. Dentro de estos procesos se encuentran:

- **VAD.** Docencia,
- **VAI.** Investigación,
- **VAP.** Proyección Social,
- **VAR.** Registro y Control Académico.

2.1.4 Procesos de apoyo: Son el conjunto de procesos relacionados con la ejecución de las políticas y estrategias académicas, financieras y administrativas, que tienen la finalidad de contribuir al logro de las actividades misionales de la Institución. Entre estos procesos se encuentran:

- **GAD.** Gestión Administrativa e Infraestructura Física,
- **GCD.** Gestión de Calidad y Documental,
- **GTH.** Gestión del Talento Humano,

- **JUR.** Gestión Jurídica,
- **VAS.** Servicios Académicos y Biblioteca,
- **VAB.** Bienestar Universitario.

3. DEFINICIONES

3.1 *Indicador:* Herramienta de seguimiento y monitoreo que mide el cumplimiento o no de los objetivos de un proceso.

3.2 *Eficacia:* Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

3.3 *Eficiencia:* Relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

3.4 *Efectividad:* Grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

3.5 *Enfoque basado en proceso:* En las entidades existen una red de procesos, la cual al trabajar particularmente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

3.6 *Factor crítico de éxito:* Variable o aspecto clave del proceso de cuyo resultado depende el logro de los objetivos.

3.7 Mejora continua: Mejorar la eficacia de su sistema aplicando política de calidad, los objetivos de calidad los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.

3.8 Meta: Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una organización se marca.

3.9 Tendencia: Es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período de tiempo pre establecido.

3.10 Frecuencia de Medición: Es una magnitud que mide el número de repeticiones por unidad de tiempo de cualquier fenómeno o suceso periódico.

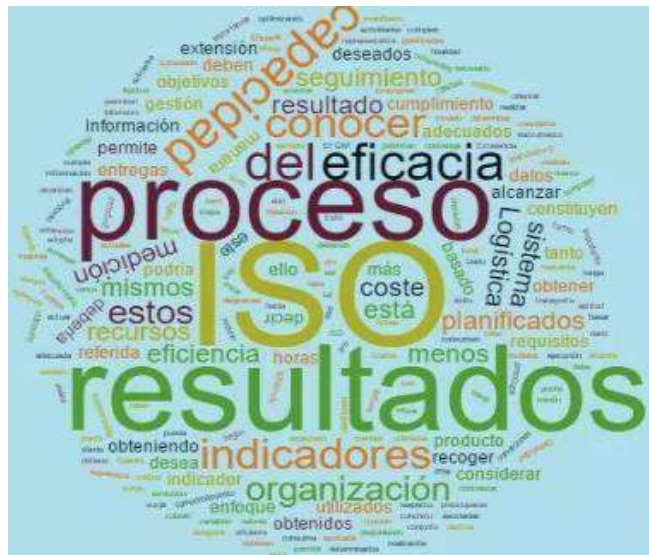
3.11 Hoja de Vida: Es una hoja resumen donde muestra a detalle las características de un indicador, nombre, frecuencia de medición, responsable, fuentes de información, tendencia esperada, nivel de satisfacción y nivel crítico. Al igual que una gráfica que facilita la interpretación y análisis del indicador.

4. GENERALIDADES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Son elementos de control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se presenta como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permita observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. (*Manual de implementación MECI 1000*).

A partir del direccionamiento estratégico y de la caracterización de los procesos se diseñan los indicadores, cuya medición periódica permite establecer el grado de avance a logros de los objetivos trazados y servicios que este genera para la ciudadanía o para las partes interesadas de la entidad.

La norma **ISO 9001 2015** habla sobre la evaluación del desempeño con la utilización de una herramienta que cumpla con las directrices exigidas, y para ello se tienen **los indicadores de gestión**.



...No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un "buen mapa de procesos" y unos "diagramas y fichas de procesos coherentes", el sistema no se "preocupa"

A continuación, se hace la conceptualización a partir de los requisitos establecidos en la norma **ISO 9001:2015**:

9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades. La empresa tiene que establecer:

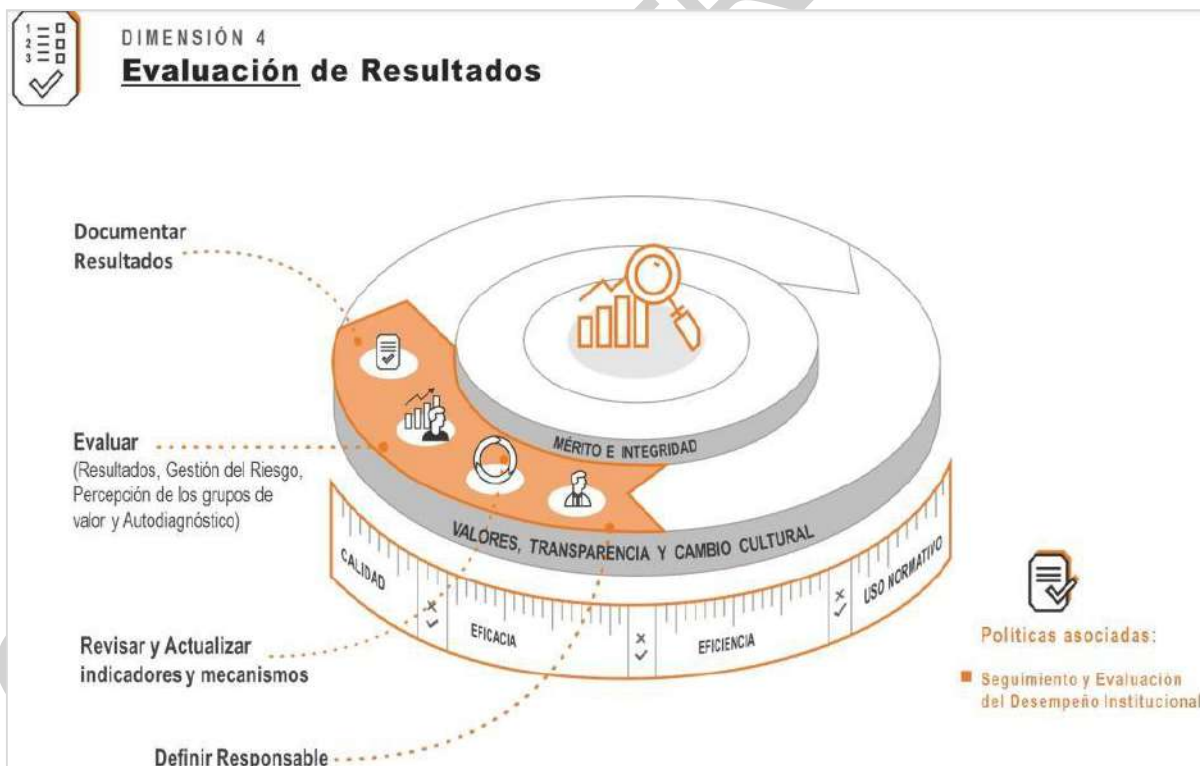
- a)** Que necesita que se realice un seguimiento y una medición
- b)** Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para conseguir resultados válidos.
- c)** Cuando se tienen que realizar los seguimientos y las mediciones.

d) Cuando se deben analizar y evaluar los resultados de seguimiento y medición.

La empresa tiene que realizar una evaluación del desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La empresa tiene que conservar toda la información documentada que crea necesaria para que lesirva de evidencia.

Así mismo, la evaluación de la gestión y los resultados se convierte en un propósito del MIPG, el cual busca promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, con el fin de conocer los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Es así como en el MIPG. v2 los Indicadores de gestión se enmarcan en los lineamientos de una de las dimensiones del modelo: **Dimensión 4: “Evaluación de Resultados”** con enfoque a la evaluación de indicadores y metas de gobierno de entidades nacionales.



Fuente. MIPG-DAFP

4.1 Definición de 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”.
Tomado de: Guía para construcción y análisis de indicadores DAFP 2018.

* Un **indicador de gestión** es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Tomado de: [https://reliabilityweb.com › articles › entry › los-indicadores-de-gestion](https://reliabilityweb.com/articles/entry/los-indicadores-de-gestion)

* Los indicadores son elementos de control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se presenta como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permita observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. (MECI)

“LO QUE NO SE MIDE NO SE PUEDE CONTROLAR, LO QUE NO SE CONTROLA NO FUNCIONA”

4.2 Aspectos a considerar en la formulación de un indicador.

- ✓ Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- ✓ En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
- ✓ Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- ✓ Deben ser acordados mediante un proceso participativo, en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.

4.3 Tipos de indicadores de gestión.

Para la precisión en la clasificación de los indicadores desde el punto de vista de la actuación pública en la creación de los productos o servicios para el desempeño de sus actuaciones en las dimensiones, se tiene en cuenta la eficiencia, eficacia, calidad y economía; para ello es importante apreciar la siguiente ilustración:



Fuente. Guía para Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión Función Pública

4.3.1 Indicadores de Eficacia: (mide el qué): Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área o la organización como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados.

INDICADOR DE EFICACIA	
Grado en el que se alcanzan los resultados planificados	$\frac{\text{Resultados alcanzados} * 100}{\text{Resultados Planificados}}$

4.3.2 Indicadores de Eficiencia: (mide el cómo): Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron. En otros términos, se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

INDICADOR DE EFICIENCIA	
Relación entre los resultados y los recursos utilizados	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos Planificados}}$

Nota: Los recursos de este tipo de indicador hacen referencia a las 5M's (Moneda, Mano de Obra, Materiales, Método, Maquinaria)

4.3.3 Indicadores de Efectividad: (mide el para qué): Miden la Satisfacción de las necesidades. La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes.

INDICADOR DE EFECTIVIDAD	
Impacto de la gestión realizada	$\frac{\left[\begin{array}{c} \text{Puntuaje de Eficiencia} \\ \text{Puntuaje de Eficacia} \end{array} \right]}{2}$ Máxima Puntuación Posible

A continuación, se evidencia un ejemplo: Dentro del proceso de Gestión Humana tiene un procedimiento llamado Selección de personal y ha formulado como objetivo del proceso el siguiente:

Ejemplo diferencia de Eficacia, Eficiencia y Efectividad.

1. ¿ QUÉ HAGO?	2. ¿ PARA QUÉ LO HAGO?	3. ¿ CÓMO LO HAGO?
EFICACIA	EFFECTIVIDAD	EFICIENCIA
1. ¿ QUÉ HAGO?	2. ¿ PARA QUÉ LO HAGO?	3. ¿ CÓMO LO HAGO?
IDENTIFICAR, RECLUTAR Y SELECCIONAR CANDIDATOS A NIVEL INTERNO O EXTERNO.	PROVEER A LOS DEMÁS PROCESOS INSTITUCIONALES EL TALENTO HUMANO IDÓNEO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.	APLICANDO OPORTUNAMENTE LAS TÉCNICAS Y NORMAS EXTERNAS O INTERNAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Gráfica 2. Tomada presentación indicadores S.I.G ITFIP

“Proveer a los demás procesos institucionales el talento humano, idóneo para el desarrollo de sus actividades a través de la identificación, reclutamiento y la selección de candidatos a nivel interno o externo”

4.4 Propósito de los indicadores.

Con los indicadores se pretende la mejora institucional, la detección de problemas, alertas sobre tendencias desfavorables, llevar seguimiento de las metas y objetivos, suministrar soporte y evidencias para la dirección de la institución con base en las cuales se va a trascender por medio de la toma de decisiones con las que se pretende alcanzar los objetivos, la visión institucional y la satisfacción de los usuarios”.

4.5 Metodología para la identificación de indicadores.

La organización realiza una verificación anual de los indicadores de los objetivos del S.I.G, mediante la reunión anual de revisión por la dirección, de otra parte y con la misma frecuencia hace una revisión de los indicadores de los procesos los cuales son revisados, evaluados, ajustados y verificados, realizando para ello una reunión con cada uno de los líderes; donde se plantean nuevas metas, objetivos y se modifican o ajustan los que se consideren pertinentes.

Así mismo, cabe resaltar que la medición de todos estos indicadores se debe hacer de manera periódica y permanente; se recomienda que sea trimestral y en lo posible o dependiendo del proceso, la revisión y medición sea realice por cada periodo académico.

Para la formulación de los indicadores se deben surtir las siguientes etapas:



Fuente. Construcción propia

4.6 Medición y Evaluación de los Indicadores

Esta labor la debe realizar el responsable del proceso, quien recolecta la información necesaria para registrar en el tablero de mando, una vez realizada estamedición debe cerciorarse que esté acorde a las metas parciales establecidas, en caso contrario y

de no encontrarse dentro del límite satisfactorio total, debe formular las acciones preventivas, correctivas o de mejora para corregir desviaciones que se hayan presentado en el indicador.

Es recomendable que el reporte de la medición de los indicadores se realice en los diez (10) días siguientes trimestre vencido y teniendo en cuenta la periodicidad específica de cada indicador. De otra parte, documentar en el tablero de mando el desarrollo de cada una de las mediciones (formula) para contar con información de primera mano en el momento de una reunión de planificación estratégica, revisión por la dirección, reportes a entes externos y procesos de auditorías.

4.7 Importancia de la medición

Los indicadores son muy útiles en el proceso de toma de decisiones, especialmente cuando se cuenta con datos pertinentes, confiables y se dispone de tiempo suficiente para realizar el análisis. En este punto, es importante destacar que los datos por sí mismos no permiten una base confiable para tomar decisiones.

“No se puede mejorar lo que no se puede medir”

La esencia y existencia de un indicador solo se da y se justifica si este sirve para la toma de decisiones.



5. CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSION	FECHA	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1.0	Junio de 2015	Diseño, revisión y aprobación del manual.	Gestión de Calidad
2.0	Agosto 2019	Revisión y ajuste del manual en relación a nueva normatividad ISO 9001:2015 - MIPG	Gestión de Calidad
3.0	Julio 2023	Actualización del Manual Líderes de Procesos, ilustración Guía para Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión Función Pública Versión 2, Fórmulas Indicadores eficiencia, efectividad, Mapa de Procesos	Gestión de Calidad