



Consejo Superior de la Judicatura
Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial
Bogotá – Cundinamarca
Consejo Seccional de la Judicatura de Bogotá
Consejo Seccional de la Judicatura de Cundinamarca



GUÍA DE FORMULACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES

¿Qué es un indicador?

Es una **representación cuantitativa** (variable o relación entre variables). Verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria **para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.**

¿Cuál es el Objetivo de Medir indicadores?

Un Indicador determina el desempeño de un objetivo, plan, programa, proyecto, proceso, actividad **en términos de eficacia, eficiencia y/o efectividad.** En ese sentido un indicador es importante, siempre y cuando reporte información objetiva acerca del comportamiento de las actividades que la Entidad considere determinantes para el cumplimiento de sus objetivos institucionales

¿Quién es el responsable de la medición de Indicadores?

En el Nivel Seccional, **es el enlace del proceso**, quien debe controlar y hacer seguimiento a la medición oportuna y adecuada de los indicadores.

¿Qué registros debo tener para demostrar que los Indicadores del mi Proceso son adecuados?

En el Nivel Seccional, **es el enlace del proceso**, quien debe controlar y hacer seguimiento a la medición oportuna y adecuada de los indicadores.

1. Los indicadores que se tienen deben coincidir con los señalados en la caracterización del proceso. Cualquier cambio o diferencia debe ser justificada
2. Los indicadores deben estar siempre actualizados hasta la última medición posible
3. Se debe tener el análisis de cada una de las mediciones reportadas. Los análisis deben describir el resultado y señalar los factores de éxito o fracaso que determinaron el resultado

CONCEPTOS IMPORTANTES

Efectividad. Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados.

Eficacia. Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Indicador. Representación cuantitativa (variable o relación entre variables). Verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.

Objetivo. Intención o propósito específico de una determinada acción.

Seguimiento. Proceso continuo que genera información sobre el progreso de una política, programa o proyecto.

Evaluación. Valoración puntual de una intervención y sus efectos que busca determinar una relación de causalidad entre estos.

Análisis. Examen detallado de los hechos que originaron determinado resultado (positivo o negativo) del indicador.

Variable. Es la cualidad o cantidad medible que se estudia de las unidades de análisis y que varía de una unidad a otra.

Paradigmas con respecto a la medición de indicadores*

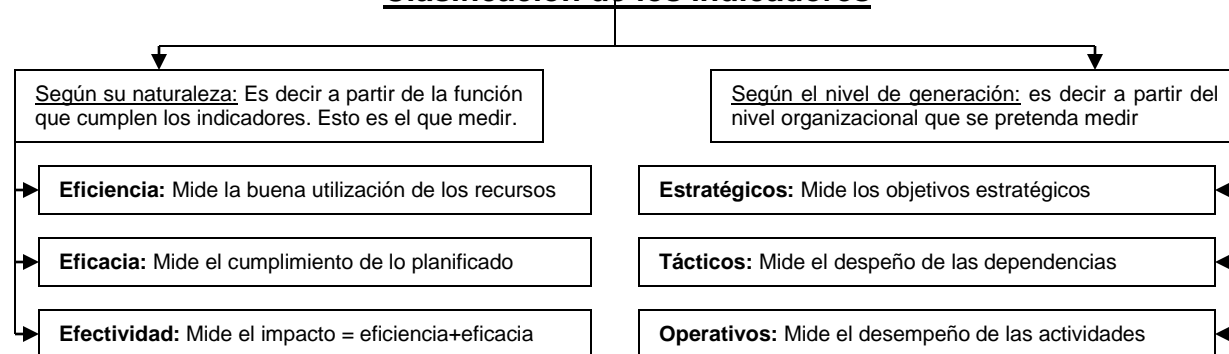
Existen **paradigmas formados al interior de las organizaciones que generan resistencia a la medición** de los indicadores:

-La medición precede al castigo: las personas piensan erróneamente que cada vez que se realizan mediciones al desempeño, se trata de mecanismos para exclusión de personal. Esto se debe a que muchos jefes utilizan los indicadores como mecanismos de presión, generando rechazo a la implementación de controles. Por el contrario **lo que se busca con la medición de indicadores a partir de un sistema de calidad es la generación de mecanismos de autoevaluación y optimización.**

-No hay tiempo para medir: Es normal considerar la medición de indicadores como la imposición de trabajo extra a las actividades ordinarias, sin tener en cuenta muchas veces que **en todo los desempeños de las actividades se realizan registros y controles** pero que estos se llevan de forma desorganizada.

*Fuente: Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. "Indicadores de Gestión"

Clasificación de los indicadores



Metodología para la formulación y definición de indicadores

1. Identificación de los objetivos

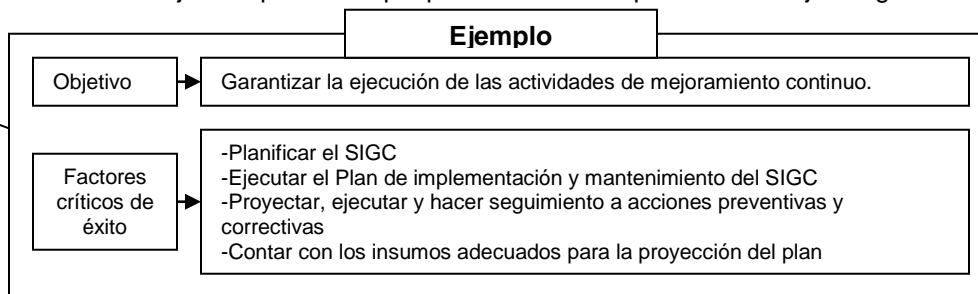
Trata de la definición de los **propósitos e intenciones específicas a las que se pretenden evaluar o hacer seguimiento**. Para tal fin se debe determinar el nivel en el cual se van a generar las mediciones (estratégico, táctico y/o operativo a partir del cual se definirán los objetivos a medir).

CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE LOS OBJETIVOS A MEDIR
Específico: se debe tener certeza sobre que como, cuando y como se da cumplimiento al objetivo
Medible: que sean cuantificables los fines y beneficios experimentados con el cumplimiento del objetivo
Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio esperado con el cumplimiento del objetivo
Limitado en el tiempo: que se establezca un periodo de tiempo para el cumplimiento del objetivo

Identificación de los factores críticos de éxito

Además de medir el desempeño de los objetivos, es también posible medir aquellos **aspectos o elementos que son determinantes para el cumplimiento de los objetivos** mismos.

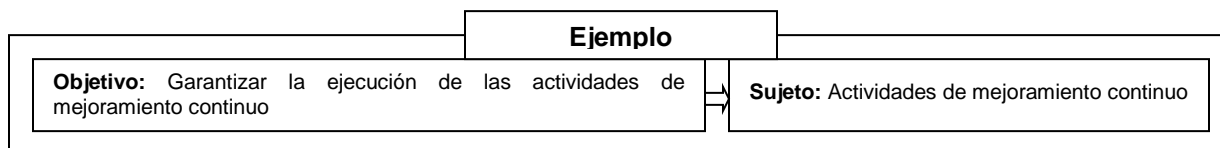
Para determinar los factores críticos de éxito, se debe partir de un objetivo específico, desde el cual se identifican todas las condiciones y actividades necesarias para dar cumplimiento al objetivo. Los factores de éxito suelen ser los objetivos parciales que permiten dar cumplimiento al objetivo general.



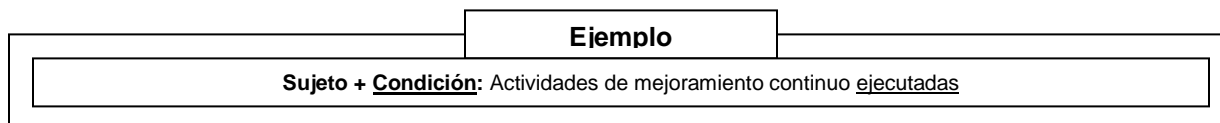
2. Identificación de los indicadores a medir

Una vez determinado el objetivo y/o factor de éxito en el(los) cual(es) se va(n) a realizar las mediciones, se debe proceder a formular propiamente el(los) indicador(es).

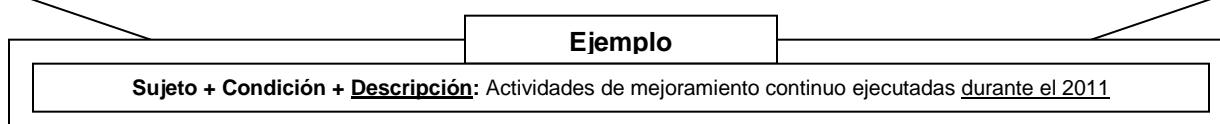
Primero **se identifica el sujeto sobre el cual se ejecuta el objetivo o el factor de éxito que se va a medir**.



Luego **se determina la condición necesaria que debe cumplir el sujeto** para estar conforme al objetivo y/o factor de éxito a evaluar



Por último se pueden incluir aquellos elementos que especifican las circunstancias en que se va a realizar la medición. Esto se refiere a la **descripción del indicador**



3. Definición de las variables y de su relación

Para identificar las variables que se van a emplear en la medición del indicador, es necesario, antes, identificar el tipo de indicador que se quiere medir; La identificación del tipo de indicador se hace definiendo la naturaleza, es decir, el **propósito específico de la medición, en términos de calidad** (Eficiencia, Eficacia o Efectividad).

Luego, se **define la información más relevante y accesible** para poder cumplir con la medición propuesta

Ejemplo	
Tipo de indicador	Posibles variables y relación entre éstas
De eficiencia	No. de horas utilizadas en actividades de mejoramiento / Actividades ejecutadas
De eficacia	Actividades de mejoramiento ejecutadas / Actividades programadas
De efectividad	No. de documentos de calidad generados y/o actualizados / Actividades ejecutadas

4. Documentación del indicador

Una vez determinadas las variables a utilizar y la relación que se va a aplicar a estas se debe documentar el indicador. Para tal fin se debe **diligenciar la Ficha técnica del indicador**, la cual es la hoja de vida del mismo. El anexo No. 1 muestra el formato y describe cada uno de los campos que se deben diligenciar.

5. Medición del indicador

La medición del indicador **es dar valor a cada una de las variables** incluidas en la fórmula de la relación y aplicar la relación matemática, cumpliendo con cada uno de los parámetros establecidos en la ficha técnica del indicador. El anexo No. 2, *Formato para medición de indicadores*, es el documento que se debe diligenciar para realizar cada una de las mediciones, en este además se deben transcribir las condiciones estipuladas en la ficha técnica del indicador.

6. Análisis de los resultados

El análisis **es la identificación de los factores de éxito o fracaso** que determinaron el resultado del indicador. A partir de estos factores se deben determinar las mejoras que permitan a futuro generar la optimización de las mediciones.

7. Análisis de los resultados

Las mejoras se deben registrar en el formato de *reporte de acciones preventivas y correctivas*, el cual debe ser diligenciado de conformidad con el procedimiento establecido para tal fin

Anexo No. 1 – Ficha Técnica de Indicadores (Ejemplo)



*Rama Judicial del Poder Público
Consejo Superior de la Judicatura
Sala Administrativa*

SIGC

FICHA TECNICA DE INDICADORES

PROCESO	Mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad	OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar el mejoramiento continuo del SIGC aplicando las metodologías adecuadas para cumplir los objetivos institucionales de la Sala Administrativa
Nombre del indicador	Actividades de mejoramiento continuo ejecutadas		
Objetivo del indicador	Determinar la eficacia en la ejecución de las actividades de mejoramiento continuo		
Objetivo del plan sectorial de desarrollo vigente que impacta este indicador	Eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios judiciales		
Formula:	No. de actividades de mejoramiento ejecutadas / No. de actividades programadas*100	Escala:	Porcentual
Fuentes de Datos:	Plan de implementación y mantenimiento del SIGC	Tipo de Indicador	Eficacia
Periodicidad Cálculo:	Trimestral	Tendencia	Creciente
Nivel de referencia:	80%	Criterio para establecer el nivel de referencia:	Estándar
Nivel de Desagregación:	Seccional	Metodo de Graficación:	Grafica de tendencia
RESPONSABILIDADES			
Responsable del Cálculo:	Asistente administrativo		
Responsable del Seguimiento y Analisis:	Coordinador Seccional de Mejoramiento		
Observaciones:			

Descripción de los campos

NOMBRE DEL INDICADOR: Nombre del atributo que representa una medición. Por ejemplo: Servicios oportunos prestados.

OBJETIVO DEL INDICADOR: Es el propósito básico del interés de la medición. Por ejemplo: Se busca medir el grado de oportunidad en la prestación de los servicios de asesoría y asistencia técnica.

OBJETIVO DEL PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO VIGENTE QUE IMPACTA ESTE INDICADOR: Es equivalente al objetivo de calidad a cual está asociado el indicador que se espera medir

FORMULA: Expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. La formula incluye todas las variables y constantes implicadas en la medición y la forma exacta en que se relacionan.

ESCALA: Forma en que se mide el indicador. Por ejemplo: Razón, porcentaje o unidad de medida.

FUENTE DE DATOS: Se refiere a los registros de donde se extrae la información para calcular el indicador. Por ejemplo: Informes, bases de datos, Ext.

TIPO DE INDICADOR: Clasificación del indicador en eficiencia, eficacia o efectividad. Por ejemplo: El indicador de Servicios Oportunos Prestados es un indicador de eficacia.

PERIODICIDAD DE CALCULO: Frecuencia de recolección de la información para calcular el indicador.

TENDENCIA: Describe hacia donde se dirige el indicador, puede ser creciente o decreciente. Por ejemplo: Al indicador de Servicios Oportunos Prestados se le define una tendencia creciente.

NIVEL DE REFERENCIA: Describe el estándar de comparación del indicador. Por ejemplo: Al indicador de Servicios Oportunos Prestados se le podría definir un nivel de referencia del 90% teniendo como criterio la tendencia histórica, y además para medir el indicador se debe tener en cuenta el tiempo para considerar una

atención oportuna, podría definirse que el tiempo para transcurrido para atender una solicitud no debe exceder de 15 días hábiles después de recibida la solicitud.

CRITERIO PARA ESTABLECER EL NIVEL DE REFERENCIA: Es el parámetro tenido en cuenta en la definición del nivel de referencia. Este puede ser:

Estándar: Compara el resultado actual del indicador contra un valor previamente establecido como norma o estándar de referencia, de acuerdo con los métodos y mediciones del trabajo que hace la Entidad.

Tendencia histórica: Compara el resultado actual del indicador con resultados anteriores.

Normatividad legal: Compara el resultado actual del indicador con los requisitos legales aplicables.

Mejores prácticas: Compara el indicador de la Entidad con el mismo indicador de otras Entidades, cuando esta información está disponible.

NIVEL DE DESAGREGACIÓN: Muestra dónde va a ser utilizado el indicador. Por ejemplo: Por Seccional, por dependencia, por evento etc.

MÉTODO DE GRAFICACIÓN: Representación gráfica de los resultados. Por ejemplo: Diagrama de Barras para comparación por seccional; Gráfico de Tendencia, para analizar el comportamiento del indicador en el tiempo o por categorías como seccional. Otros gráficos que se pueden utilizar son el Diagrama de Pastel, Diagrama de Dispersión, etc.

RESPONSABLE DEL CALCULO: Servidor encargado de incluir los valores a cada una de las variables que compone el indicador y de aplicar la relación matemática, además debe realizar el análisis del resultado del indicador.

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS: Servidor encargado de revisar, controlar y aprobar la medición y análisis de los indicadores.

OBSERVACIONES: Se refiere a las aclaraciones o aspectos a tener en cuenta al calcular del indicador. Por ejemplo: Para el cálculo del indicador se tienen en cuenta solamente los días hábiles.

Anexo No. 2 – Formato Medición de Indicadores (Ejemplo)

Rama Judicial del Poder Público
Consejo Superior de la Judicatura
Sala Administrativa

SIGC



PROCESO	Mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad		PERIODO REPORTADO	Diciembre de 2012																				
NOMBRE DEL INDICADOR	INFORMACIÓN DEL INDICADOR		RESULTADO DEL PERIODO REPORTADO	PERIODICIDAD																				
Actividades de mejoramiento continuo ejecutadas	FORMULA	NIVEL DE REFERENCIA	95%	Trimestral																				
	No. de actividades de mejoramiento ejecutadas / No. de actividades programadas *100	80%																						
<p>El ideal de la medición es que sea mayor que la meta <<<< seleccionar opción según la tendencia del indicador</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Medición</th> <th>NIVEL DE REFERENCIA</th> <th>Comentarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marzo</td> <td>95%</td> <td>80%</td> <td>Se cumplió con la meta esperada para el periodo.</td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td>80%</td> <td>80%</td> <td>Cumple la meta, se recomienda hacer seguimiento para no sobrepasar el límite.</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>Se cumplió con la meta esperada para el periodo.</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>75%</td> <td>80%</td> <td>Advertencia: No se cumplió la meta esperada para el periodo.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Representación gráfica de la medición con respecto a la meta</p> <p>ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>No se cumplió con la meta debido a que no se convocó oportunamente a las personas que deberían asistir a las actividades de calidad..</p>					Mes	Medición	NIVEL DE REFERENCIA	Comentarios	Marzo	95%	80%	Se cumplió con la meta esperada para el periodo.	Junio	80%	80%	Cumple la meta, se recomienda hacer seguimiento para no sobrepasar el límite.	Septiembre	100%	80%	Se cumplió con la meta esperada para el periodo.	Diciembre	75%	80%	Advertencia: No se cumplió la meta esperada para el periodo.
Mes	Medición	NIVEL DE REFERENCIA	Comentarios																					
Marzo	95%	80%	Se cumplió con la meta esperada para el periodo.																					
Junio	80%	80%	Cumple la meta, se recomienda hacer seguimiento para no sobrepasar el límite.																					
Septiembre	100%	80%	Se cumplió con la meta esperada para el periodo.																					
Diciembre	75%	80%	Advertencia: No se cumplió la meta esperada para el periodo.																					

Glosario de términos

No hay medición La meta indica que se debe efectuar medición en el periodo, efectue la revisión e indique el motivo por el cual no se registro

Verde Verifique si el resultado está en los márgenes de tolerancia establecidos en la ficha técnica del indicador. En caso negativo, indique en el análisis del indicador si es conveniente establecer una acción correctiva

Amarillo Debe indicar las razones por las cuales se presenta la desviación, determinar si está dentro del margen de tolerancia y formular las acciones correctivas necesarias (si aplican) para alcanzar el resultado esperado

Rojo Debe indicar las causas por las que se presenta la diferencia, elaborar un formato de acciones correctivas y evaluar la necesidad de cambiar la meta establecida y/o modificar el indicador

La meta es 0 No es posible determinar variación porcentual. Verifique que no haya mediciones programadas para el periodo; en caso de que la meta determinada sea 0, evalúe si la desviación es aceptable para el indicador y menciónelo en el análisis