



Manual

GESTIÓN DE INDICADORES MIPG-SIG DEP-MA-01-V3

Direccionamiento Estratégico y Planeación
UNIDAD NACIONAL DE PROTECCIÓN
12-10-2021



Tabla de Contenido

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. MARCO LEGAL	3
4. DEFINICIONES	3
5. RESPONSABILIDADES	6
6. CONSIDERACIONES GENERALES	10
7. CONTENIDO	11
7.1 <i>Formulación de Indicadores</i>	11
7.1.1 <i>Indicadores Estratégicos</i>	11
7.1.2 <i>Construcción de indicadores</i>	12
7.1.3 <i>Definir el nombre del indicador</i>	12
7.1.4 <i>Fórmula de cálculo</i>	12
7.1.5 <i>Analizar el Histórico de datos y establecer fuentes de los datos o medios de verificación</i>	13
7.1.6 <i>Establecer las metas</i>	13
7.1.7 <i>Validar los indicadores aplicando criterios técnicos</i>	13
7.1.8 <i>Diligenciar hoja de vida del indicador</i>	14
7.2 <i>Periodicidad de los reportes e informes de seguimiento</i>	14
7.3 <i>Recopilación de datos y evidencia</i>	14
7.4 <i>Análisis de datos</i>	15
7.4.1 <i>Comunicación e información de resultados</i>	15
7.5 <i>Monitoreo y evaluación</i>	17
7.5.1 <i>Monitoreo primero línea de defensa</i>	17
7.5.2 <i>Monitoreo segundo línea de defensa</i>	18
7.5.3 <i>Evaluación tercera línea de defensa</i>	19
7.5.4 <i>Seguimiento línea estratégica</i>	19
7.5.5 <i>Analítica Institucional</i>	19
7.5.6 <i>Toma de acciones correctivas y oportunidades de Mejora</i>	20
8. DOCUMENTOS RELACIONADOS	20
9. CONTROL DE CAMBIOS	20
10. BIBLIOGRAFIA	21



1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y directrices para el seguimiento y medición de la gestión y desempeño institucional de la Unidad Nacional de Protección –UNP con el fin de tomar decisiones basadas en evidencias orientadas a la mejora institucional.

2. ALCANCE

Este manual orienta la formulación, seguimiento y medición de los indicadores que componen el MIPG-SIG de la UNP y debe ser aplicada por todos los servidores públicos y/o contratistas a cargo de indicadores estratégicos, de proceso, de producto o servicio. Así como los cargos responsables del seguimiento de primera, segunda o tercera línea de defensa.

El contenido del presente manual inicia con la formulación de indicadores, continua con la recopilación y análisis de datos con su respectiva evidencia, terminando con la fase de Monitoreo y Evaluación para la toma de decisiones.

3. MARCO LEGAL

- Constitución Política, artículos 209
- Ley 87 de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones
- Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo
- Ley 1474 de 2011, Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Decreto 1083 de 2015- Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
- Decreto 612 de 2018, Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
- Resolución 1366 del 10 de noviembre de 2020 adoptan los procesos del MIPG-SIG, el Manual Institucional de Política de Servicio al Ciudadano, el Manual para la Formulación y Seguimiento de Planes, el Manual de Gestión de Indicadores, el Manual de Gestión Estratégica Integrada, el Manual Integral de Gestión de Riesgos y se derogan las Resoluciones Nos. 1820 de 2018 y 1565 del 2019
- Resolución interna 0198 de 2020 “Por medio de la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la UNP (MIPG-SIG), se designan las instancias responsables y se crean la COMISIÓN TRANSVERSAL y la SUBCOMISIÓN DE ENLACES MIPG-SIG como instancias de apoyo para el diseño, implementación y mantenimiento de MIPG-SIG”

4. DEFINICIONES

Las definiciones son tomadas, en su mayoría, de la Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores de Gestión, V4 en actualización, del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP mayo de 2018) y otras de elaboración propia.



- ✓ **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, esta 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. (Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, V4 en actualización, Departamento Administrativo de Función Pública, mayo de 2018).
- ✓ **Plataforma Estratégica:** Conjunto de Elementos que conforman el propósito organizacional, orientan la gestión de la entidad. Misión, Visión, Valores, Políticas Institucionales, Objetivos Estratégicos y las estrategias para su cumplimiento.

Los elementos de la plataforma estratégica se despliegan en los planes, programas y proyectos. (Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES CEPAL, s.f.)

- ✓ **Cadena de valor:** Relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total (DNP, 2017, pág. 5)

Ilustración 1 – Elementos de la Plataforma Estratégica



Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI):** Es un esquema de ejecución de una estrategia desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (Agudelo, 2011). Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica evaluando el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio (<https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>)



- ✓ **Mapa Estratégico:** Representación gráfica del despliegue de la estrategia de la entidad, el desempeño de los procesos y de la consolidación de los resultados de la medición en la prestación del servicio. (Ruiz, 2014). El término *mapa estratégico* tiene su origen en el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) de mitad de los 90s. Desde entonces, *mapa estratégico* se convirtió en una palabra de moda, sinónimo de cualquier representación visual de la estrategia. (<https://bscdesigner.com/es/cuatro-perspectivas-cmi.htm>)
- ✓ **ACOM:** Abreviatura de Acciones Correctivas y Oportunidades de Mejora

PERSPECTIVAS - CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES (BSC - CMI)

- ✓ **Perspectiva Financiera:** Para la entidad, se enfoca en la efectividad para el manejo del presupuesto disponible en cada vigencia fiscal
- ✓ **Perspectiva Usuarios/Beneficiarios:** Se refiere a la forma en que se pretende satisfacer a los usuarios o beneficiarios, las estrategias para motivar la participación ciudadana y la calidad en la prestación del servicio
- ✓ **Perspectiva Procesos Internos:** Se refiere a las estrategias en los procesos internos de la entidad, en su estructura organizacional, como la generación de operaciones de gestión de usuarios/beneficiarios, de innovación, de medio ambiente – comunidad.
- ✓ **Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:** Aquí se observan las competencias que debe mejorar la entidad, sobre todo en cuanto al capital humano, que pueden generar estrategias de motivación, capacitación, mejoras en el uso de tecnologías, gestión del conocimiento, seguridad de la información, entre otros.

CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

- De acuerdo con el nivel de medición, los indicadores se clasifican en:

Ilustración 2 – Clasificación de los indicadores, de acuerdo con el nivel de medición



Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Indicadores Estratégicos:** Son aquellos que permiten monitorear y evaluar el cumplimiento de los elementos de la Plataforma Estratégica de la UNP. (Elaboración propia)
- ✓ **Indicadores de Proceso:** Son aquellos que permiten medir el desempeño de los procesos (Elaboración propia). Este tipo de indicadores 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. (DAFP 2018)

- ✓ **Indicadores Operativos:** Son aquellos mecanismos de autocontrol diseñados de libre autonomía de las jefaturas, para monitorear y hacer seguimiento a tareas asignadas y actividades puntuales (Elaboración propia).
- ✓ **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. Es decir, muestra de manera cuantitativa los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental¹ (DAFP 2018)

Para la medición del Desempeño de institucional, se utilizan los siguientes indicadores:

- ✓ **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (DAFP 2018)
- ✓ **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados. (DAFP 2018). Dentro de esta categoría se encuentran los **Indicadores de Resultado:** Evidencian los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes y servicios.
- ✓ **Efectividad:** Medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos. (DAFP 2018) (DAFP 2018). En esta categoría se encuentran los **Indicadores de impacto:** Evidencian el cambio en las condiciones objetivas que se intervinieron, esto es, si en realidad se dio solución a los problemas o satisfacción a las necesidades, gracias a la gestión de la entidad.
- ✓ **Calidad:** relacionados con la prestación del servicio (Departamento Administrativo Nacional de Planeación –DNP. (2009). Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá.) Como parte de los indicadores de calidad se encuentran los
- ✓ **Indicadores de Producto:** Muestra de bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por la entidad.

5. RESPONSABILIDADES

A continuación, se presentan las Responsabilidades con relación a los mecanismos de seguimiento y medición conforme a la Línea Estratégica y Líneas de Defensa contempladas en la Política de Control Interno de MIPG:

La Línea Estratégica de la UNP tendrá a cargo las siguientes responsabilidades:

- Analizar periódicamente el estado de avance de la gestión de la UNP y efectuar seguimiento y monitoreo al cumplimiento de la plataforma estratégica
- Plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas.

¹ Tomado de: Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 60



- Al final del periodo, determinar si se lograron los objetivos, resultados y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con el uso óptimo de recursos.
- Definir las metas e indicadores estratégicos, dentro de los cuales se deben incluir aquellos relacionados con las Metas del Plan Nacional de Desarrollo, las Sectoriales, los compromisos de SINERGIA², SIGOB - Presidencia de la República – conforme los lineamientos de las partes interesadas.
- Definir los indicadores que permitan monitorear los elementos de la Plataforma Estratégica,
- Determinar 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.
- Evaluar el cumplimiento de los atributos de calidad en el desempeño institucional para garantizar la satisfacción de los grupos de valor.
- Analizar y tomar acciones frente a la 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.

Responsables de Objetivos estratégicos y del SIG:

Las instancias a cargo del cumplimiento de los Objetivos estratégicos y Objetivos del Sistema Integrado de Gestión MIPG-SIG de la UNP son responsables por definir las actividades que deben incluirse en el Plan de Acción Institucional, así como su desagregación a nivel de proceso y dependencia y el aporte de cada uno al cumplimiento del respectivo objetivo. También son responsables del seguimiento, actualización y mejora del mapa estratégico.

La Primera Línea de Defensa de la UNP tendrá a cargo las siguientes responsabilidades:

- Identificar los objetivos de los procesos, planes, programas y proyectos a su cargo para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición.
- Efectuar seguimiento y monitoreo al cumplimiento de los objetivos de los procesos, planes, programas y proyectos a su cargo.
- Plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas.
- Efectuar auto revisión al logro de sus objetivos y metas en los tiempos previstos, con las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con el uso óptimo de recursos
- Definir los indicadores de cumplimiento de los requisitos legales y normativos asociados al proceso.
- Presentar informes de gestión que incluyan tanto el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos a su cargo como de los procesos del Sistema Integrado de Gestión.
- 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.
- Validar y/o verificar que los datos reportados estén debidamente soportados.

² Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno



- Aprobación por parte del responsable del proceso los reportes generados en la herramienta tecnológica de acuerdo con la frecuencia establecida.
- Así mismo, son ellos quienes deben establecer oportunamente las acciones de corrección o prevención de riesgos, si aplica, y registrar o suministrar los datos en los diferentes sistemas de información con que dispone la organización y otras autoridades para tal fin.
- Establecer qué se debe medir y qué información se quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador se necesita.
- Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, para tomar decisiones en el momento justo.
- Cuando se detecten desviaciones en los avances de gestión e indicadores, o posibilidad de materialización de un riesgo, es indispensable que el responsable establezca las acciones de mejora de manera inmediata.
- Los responsables de indicadores estratégicos (SINERGÍA, Plan de Víctimas, SIGOB – Presidencia de la República, PMI (Plan Marco de Implementación) y demás indicadores asociados a planes, proyectos, planes, programas, estrategias, procesos y/o servicios son responsables de efectuar seguimiento y evaluación en sus diferentes etapas de desarrollo, así como de efectuar los reportes y seguimientos atendiendo los atributos de calidad (soportados, veraces, validados y oportunos) detallados en el numeral 7.1.7 Validar los indicadores aplicando criterios técnicos del presente manual.
- En el evento de evidenciar desviaciones en los avances de gestión e indicadores los responsables de planes, programas, proyectos deben establecer las acciones correctivas o de mejora, de manera inmediata.
- Efectuar seguimiento a los riesgos identificados de acuerdo con la política de administración de riesgos establecida por la entidad.
- En el evento de cambios que afecten el MIPG-SIG como, por ejemplo, Grupos Internos de Trabajo, responsables de: objetivos estratégicos, procesos, planes, programas, proyectos, etc.; los indicadores deben ser reportados por los nuevos responsables.
- Dado que la responsabilidad frente al reporte de indicadores recae en los cargos o roles designados, en el evento cambios, se debe documentar en el acta de entrega el análisis de indicadores al nuevo responsable, quien tendrá quince (15) días calendario, a partir del acta de entrega, para ratificar o gestionar los cambios en los indicadores, en caso de requerirse.

Coordinadores y Enlaces MIPG-SIG

- Realizar y revisar el reporte periódico del resultado de los indicadores en la herramienta tecnológica, para su aprobación por parte del responsable.
- Apoyar al responsable en el monitoreo de los indicadores con el fin de identificar situaciones no deseables que dificulten alcanzar los objetivos, las metas establecidas, y realizar las respectivas correcciones, acciones correctivas u oportunidades de mejora a que haya lugar.
- Presentar al responsable de proceso en mesa de trabajo junto al grupo interno de trabajo el resultado periódico de los indicadores de gestión.
- Apoyar el responsable de proceso en la retroalimentación al interior de los procesos del resultado de los indicadores.



- Asegurar la veracidad de la información reportada.
- Reportar y analizar oportunamente los resultados de los indicadores.
- Realizar las actividades de implementación de las ACOM cuando sea necesario.
- Efectuar seguimiento a los atributos de calidad de cada uno de los productos del Plan Institucional con el fin de garantizar el reporte y análisis de datos pertinentes, coherentes y soportados.

La segunda línea de defensa tendrá a cargo las siguientes responsabilidades

- La Oficina Asesora de Planeación e información es responsable por el diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación de la UNP, que establecen lo que se va a medir, cómo se va a medir y en qué momento; los siguientes son los aspectos mínimos que deben ser considerados:
 - Tiempos previstos.
 - Frecuencia.
 - Propósito de la medición o evaluación.
 - Escalas de valoración o sistema de medición.
 - Usuarios de la información.
 - Técnicas de levantamiento de información.
 - Instrumento por utilizar.
 - Clasificación de acuerdo con las perspectivas del BSC-CMI
- Validar que los indicadores brindan la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance, para el caso de los indicadores de seguimiento, o el logro de los objetivos y resultados esperados. De no ser así, es importante efectuar los ajustes a que haya lugar.
- A partir de la tipología de indicadores definida, la Oficina Asesora de Planeación e Información debe identificar el método de reporte que más se adapte a la UNP.
- Tener presente las perspectivas de clasificación de los indicadores de acuerdo con el Cuadro de Mando Integral
- Revisar y actualizar los indicadores y demás mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos en la entidad y por otras autoridades.
- Evaluación de la alta dirección del desempeño institucional que permite generar lineamientos claros para la mejora.
- Validar selectivamente los atributos de calidad de la información reportada por la primera línea de defensa y sugerir los ajustes pertinentes.
- 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
- 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.
- Apoyar a los responsables de objetivos estratégicos y del SIG en la definición de actividades pertinentes, coherentes y relevantes que permitan su cumplimiento.
- Realizar observaciones a los procesos, con respecto a la pertinencia y formulación técnica de los indicadores definidos por cada proceso.



Tercera línea de Defensa:

La Tercera línea de Defensa a cargo de la Oficina de Control Interno efectuará la evaluación respectiva en el marco de las auditorías de gestión programadas en cada vigencia.

6. CONSIDERACIONES GENERALES

Para la construcción de un indicador se han definido diferentes metodologías. Sin embargo, de acuerdo con la Guía para elaboración de indicadores del DAFP (2018) se recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar el objetivo que se quiere medir/ cuantificar.
- b) Definir la tipología del indicador de acuerdo con el eslabón de la cadena de valor y en especial, teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- c) Redactar el nombre del indicador.
- d) Escoger la batería de indicadores adecuada según los criterios de calidad (específico, medible, alcanzable, relevante y temporal).
- e) Registrar la ficha técnica del indicador.
- f) Clasificar el indicador de acuerdo con las perspectivas del BSC-CMI (Financiera, usuarios/beneficiarios, procesos internos o aprendizaje y desarrollo)
- g) Tener en cuenta el contexto, el cual es importante para saber por qué es necesario construir un indicador que, a su vez, está relacionado con el objetivo. La motivación detrás de las acciones que se quieren verificar y, en general, una buena descripción de todo el contexto que enmarque las acciones, los productos y los resultados cuyos avances se quieran medir, permitirá evidenciar el verdadero aporte de un indicador.
- h) Además de una contextualización que dé cuenta de la necesidad de un indicador y su aporte como herramienta de medición, los indicadores también son una herramienta de comunicación, razón por la cual se deben emplear indicadores claros que no den lugar a múltiples interpretaciones. Un indicador concreto llevará a una mejor comunicación y tendrá un mayor efecto en la sociedad por su capacidad de estimular acciones que propendan por el cumplimiento de unas metas específicas.
- i) Analizar la coordinación entendida como la capacidad institucional, como la articulación interinstitucional para producir, procesar y publicar información, importante para la generación de insumos y verificación de objetivos a través de indicadores. En algunas ocasiones los indicadores se construyen a partir de diversas variables y, por ende, con diversas fuentes de información; de ahí surge la necesidad de coordinar no solo las fuentes sino las acciones para las alertas que los indicadores generen.
- j) Ponderación: En sesión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño CIGD se deberá determinar la ponderación de los Objetivos Estratégicos frente al cumplimiento de la Visión de la Entidad.
- k) Someter a consideración del Comité Institucional de Gestión y Desempeño la ponderación de:
 - Las estrategias institucionales frente el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.
 - Las actividades asociadas a cada estrategia institucional.



7. CONTENIDO

La gestión de indicadores de la UNP incluye las fases de Formulación, Recopilación de datos y evidencia, Análisis de Datos, Monitoreo y Evaluación.

Ilustración 3 – Ciclo de Formulación de Indicadores



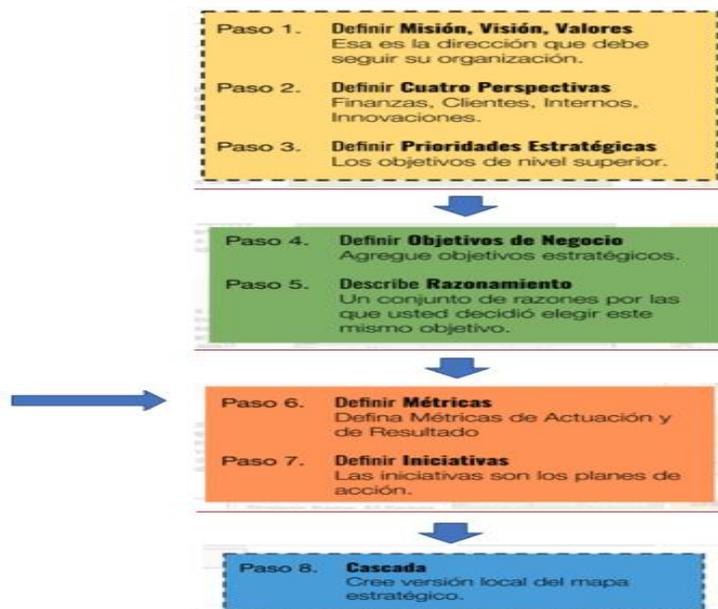
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.1 Formulación de Indicadores

7.1.1 Indicadores Estratégicos

La formulación de los indicadores estratégicos corresponde a la creación del Mapa Estratégico.

Ilustración 4 – Pasos de la Creación del Mapa Estratégico



Fuente: Tomado de <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm#stepbystep>



7.1.2 Construcción de indicadores

En el ejercicio de construcción de indicadores se puede identificar más de un indicador que sirva como evidencia de cumplimiento del objetivo, esto puede depender de la cantidad de información disponible, de las diferentes mediciones y de otros factores. Para decidir cuál es el mejor indicador, usualmente se utilizan los criterios básicos de calidad, conocidos como los criterios SMART (Specific, Mensurable, Achievable, Relevant, Timely) ESMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal). Estos criterios sirven para tomar una decisión sobre qué indicadores podrían ser los apropiados. Entre más criterios cumpla, mejor.

En la estructura de la cadena de valor se relacionan los insumos, entendidos como los factores de producción que se transforman a través de procesos (actividades), para obtener los bienes o servicios (productos) que se entregarán a la población con el propósito de solucionar una situación específica que conlleve a una mejora de bienestar (resultados).

7.1.3 Definir el nombre del indicador

El nombre del indicador debe ser lo más ilustrativo posible de lo que se quiere medir, debe ser claro, preciso y auto explicativo, de tal forma que cualquier persona entienda qué se mide con este. Para ello es necesario que en el nombre haga referencia a lo mencionado en la fórmula de cálculo.

Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa.

7.1.4 Fórmula de cálculo

Corresponde a la expresión matemática mediante la cual se calcula el valor cuantitativo del indicador, debe ser adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.

Las fórmulas de cálculo que más se utilizan en el seguimiento de un indicador son:

- **Porcentaje (proporciones):** Es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo.
- **Tasa de variación:** Una tasa de variación es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es la razón de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos.
- **Razón o promedio:** Relación entre dos variables con distinta unidad de medida y es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador. Se representa como la suma finita de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos.
- **Índice:** Este tipo de fórmula permite medir la evolución de una variable en el tiempo, a partir de un valor base. Se utiliza cuando se quiere combinar un grupo de variables para obtener una única medición sobre un fenómeno de estudio.



7.1.5 Analizar el Histórico de datos y establecer fuentes de los datos o medios de verificación

Es necesario analizar el histórico de los datos, es decir revisar, contrastar y considerar la tendencia o comportamiento de un indicador a través del tiempo. Se analiza la variación de resultados, su capacidad real e indica si el proceso está, o ha estado, controlado. Lo anterior permite proyectar y calcular las metas en el período.

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir y reportar el indicador señalado. Pueden ser documentos, reportes o registros institucionales (Posibles de auditar), bases de datos procesadas, encuestas, estadísticas oficiales, entre otros.

Debe quedar claramente establecido cual es el área, dependencia o proceso responsable por el cumplimiento de la meta, aun cuando otras áreas intervengan con producción intermedia o final.

7.1.6 Establecer las metas

Las metas permiten establecer los niveles máximos de logro u objetivo cuantitativo a alcanzar en un periodo determinado y permiten enfocarla hacia la mejora.

Al establecer metas, se debe:

- Hay que asegurar que son cuantificables.
- Estar orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional, es decir debe ser retadora.
- Ser factible de alcanzar y, por lo tanto, ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.
- Para los procesos Misionales frente al establecimiento de metas los indicadores formulados para medir el cumplimiento de los requisitos legales y normativos, la meta de cumplimiento será del 100%

7.1.7 Validar los indicadores aplicando criterios técnicos

Ilustración 5 – Criterios para la validación de indicadores

Método CREMA

Existen diferentes metodologías de validación, una de las más utilizadas por su claridad y sencillez es el método CREMA desarrollado por el Banco Mundial, el cual realiza la validación técnica a partir de cinco criterios fundamentales:



Fuente: DANE (2020)



Esta metodología es clara y fácil de usar, dado que no requiere cálculos matemáticos muy elaborados. Consiste en calificar de 0 a 1 cada uno de los criterios para cada indicador propuesto. Los que tengan mayor puntaje en la sumatoria será el indicador seleccionado. A continuación, se presenta una tabla cuyo diligenciamiento puede ser útil para elegir los indicadores:

Indicador	Calificación de Criterios					Puntaje Total	Seleccionado	
	C	R	E	M	A		Si	No
Indicador 1								
Indicador 2								
Indicador 3								
Indicador 4								

Fuente: DNP – Adaptación Planeacion Estadística - DANE

7.1.8 Diligenciar hoja de vida del indicador

Una vez se valide la pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad del indicador se diligencia la Hoja de Vida del Indicador, establecida en el formato DEP-FT-06

7.2 Periodicidad de los reportes e informes de seguimiento

Dentro de los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes, y de acuerdo con la periodicidad de medición de los indicadores los responsables de los procesos deberán cargar los resultados y análisis de manera oportuna en la herramienta tecnológica establecido por la entidad para este fin.

Dentro de los quince (15) primeros días hábiles la Oficina Asesora de Planeación e Información, realizará los informes de seguimiento trimestralmente o cuatrimestral de acuerdo con el objetivo, meta, plan o programa reportado. La elaboración de los informes se realizará teniendo como referente el reporte presentado por cada proceso en la herramienta tecnológica.

Nota: Estos tiempos establecidos anteriormente no aplicarán para el mes de enero teniendo en cuenta los procesos de contratación del personal de prestación de servicios de la entidad, así como la creación/habilitación de los permisos en las herramientas tecnológicas los cuales afectan el cumplimiento de estos para este periodo.

7.3 Recopilación de datos y evidencia

ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES	REQUISITO
SOPORTADO	La información asociada al seguimiento de los indicadores debe estar soportada con evidencia suficiente y competente.
VERAZ	Los datos reportados deben corresponder a la realidad de los hechos objeto de seguimiento
OPORTUNO	Los reportes deben realizarse dentro de los 5 días hábiles siguientes a la terminación del periodo de reporte establecido (Mensual, Trimestral, Cuatrimestral, Semestral o Anual)
VALIDADO	De conformidad con los niveles de autoridad y responsabilidad, la validación de los atributos de calidad es un factor clave el cual requiere el trabajo articulado de las



ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES	REQUISITO
	diferentes instancias responsable de la primera, segunda y tercera línea de defensa.

Fuente: Elaboración propia a partir de DAFP (2018)

7.4 Análisis de datos

Los rangos establecidos en la UNP para interpretar cualitativamente los resultados de los indicadores son los siguientes:

Para indicadores Crecientes

Rango	Interpretación Cualitativa	Color que representa
Mayor a 90	Satisfactorio	VERDE
Mayor a 70 y Menor o Igual a 90	Aceptable	AMARILLO
Entre 0 y 70	En riesgo	ROJO

Para indicadores Decrecientes

Rango	Interpretación Cualitativa	Color que representa
Entre 0 y 10	Satisfactorio	VERDE
Mayor a 10 y Menor o Igual a 30	Aceptable	AMARILLO
Mayor a 30	En riesgo	ROJO

7.4.1 Comunicación e información de resultados

Los resultados del Seguimiento y Medición deben ser comunicados al interior de cada dependencia y en la Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2, Artículo 2, Por medio de la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la UNP MIPG SIG, se designan las instancias responsables y se crean la COMISION TRANSVERSAL y la SUBCOMISION DE ENLACES MIPG – SIG como instancia de apoyo para el diseño, implementación y mantenimiento del MIPG-SIG). Igualmente deben ser publicados en el portal de intranet. La comunicación e información de resultados deberá realizarse de acuerdo con la periodicidad de los indicadores (mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y/o anualmente).

Los resultados del Seguimiento y Medición deben ser comunicados por cada una de las instancias responsables de las líneas de defensa:

LÍNEA DE DEFENSA	TIPOLOGÍA DE INDICADORES	DESCRIPCIÓN (QUÉ)	RESPONSABLE (QUIÉN)	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (A QUIÉN)	INSTRUMENTO (CÓMO)	FRECUENCIA (CUÁNDO)
PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA	Análisis de Indicadores Estratégicos	Niveles de cumplimiento de logro de metas y	Responsables de Objetivo Estratégico	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020)	Informe de Objetivos Estratégicos	Trimestral



LÍNEA DE DEFENSA	TIPOLOGÍA DE INDICADORES	DESCRIPCIÓN (QUÉ)	RESPONSABLE (QUIÉN)	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (A QUIÉN)	INSTRUMENTO (CÓMO)	FRECUENCIA (CUÁNDO)
		objetivos estratégicos		Capítulo 2 – Artículo 2)		
		Niveles de cumplimiento de logro de metas y objetivos de planes Institucionales	Responsables de Planes Institucionales	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Informes Planes Institucionales	Trimestral
	Análisis de Indicadores de Proceso	Análisis de los indicadores de proceso	Responsables de Proceso	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Informe de Desempeño a Procesos	Trimestral
	Análisis de Indicadores de Producto o servicio	Análisis de datos asociados a la prestación de los servicios de prevención y protección, así como el tratamiento del servicio no conforme.	Responsables de Procesos Misionales	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Informe de Servicio no Conforme	Trimestral
SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA	Análisis de Indicadores Estratégicos	Niveles de cumplimiento de logro de metas y objetivos estratégicos	Oficina Asesora de Planeación e Información	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Informe de Seguimiento al Plan Estratégico Institucional (Revisión por la Dirección)	Trimestral
		Niveles de cumplimiento de logro de metas y objetivos de Planes Institucionales	Oficina Asesora de Planeación e Información	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Informes de Seguimiento a Planes Institucionales (Revisión por la Dirección)	Trimestral
	Análisis de Indicadores de Proceso	Análisis de los indicadores de proceso y de productos o servicios	Oficina Asesora de Planeación e Información	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Informe de Seguimiento a la Política Integral MIPG-SIG (Revisión por la Dirección)	Trimestral
	Análisis de Indicadores de Producto o servicio	Análisis de datos asociados a la Prestación de los servicios	Oficina Asesora de Planeación e Información	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Informe de Seguimiento al Servicio no Conforme	Trimestral



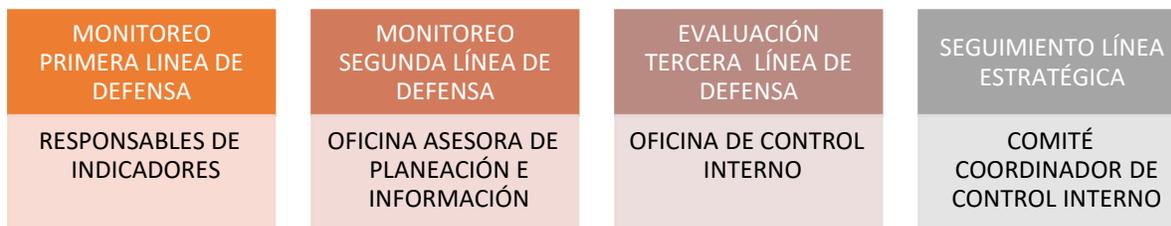
LÍNEA DE DEFENSA	TIPOLOGÍA DE INDICADORES	DESCRIPCIÓN (QUÉ)	RESPONSABLE (QUIÉN)	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (A QUIÉN)	INSTRUMENTO (CÓMO)	FRECUENCIA (CUÁNDO)
		de prevención y protección, así como el tratamiento del servicio no conforme.			(Revisión por la Dirección)	
TERCERA LÍNEA DE DEFENSA	Análisis de Indicadores Estratégicos, de Proceso y de Producto o Servicio	Nivel de cumplimiento de Indicadores Estratégicos, de Proceso y Producto o Servicio	Oficina de Control Interno	Alta Dirección (Resolución 0198 del 2020 Capítulo 2 – Artículo 2)	Auditorías de Gestión	Conforme al Plan Anual de Auditorías de Gestión de la OCI

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de los indicadores se reportan a través del informe de seguimiento a planes (PIN-FT-35), en el cual se detallan todos los datos e información necesarios para identificar la mejora continua y la toma de decisiones, establecidos en los formatos PIN-FT-35 y DEP-FT-36.

7.5 Monitoreo y evaluación

Ilustración 6 – Esquema de Monitoreo Línea Estratégica – Líneas de Defensa



Fuente: Elaboración Propia

7.5.1 Monitoreo primero línea de defensa

En la dimensión 7 “Control interno”, MIPG define que la evaluación continua o autoevaluación se lleva a cabo en la entidad a través de la medición y el análisis de los resultados de indicadores cuyo propósito fundamental será la toma de decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño.

TIPO DE INDICADORES	ASOCIADOS A	RESPONSABLE
ESTRATÉGICOS	Misión, Visión	Jefe Oficina Asesora de Planeación e Información
	Objetivos Estratégicos	Responsables de Objetivos Estratégicos con el Apoyo de la OAPI



TIPO DE INDICADORES	ASOCIADOS A	RESPONSABLE
	Políticas Institucionales	Responsables de las Políticas Institucionales
TÁCTICOS O DE PROCESO	Sistemas de Gestión que componen el Sistema Integrado de Gestión	Representantes de la Dirección para los sistemas de gestión
	Procesos	Responsables de Proceso
OPERATIVOS O DE PRODUCTO Y/O SERVICIO	Prestación de Servicios	Responsables de Procesos Misionales
	Planes, Programas y Proyectos	Responsables de planes, programas y proyectos. Para el caso de los Planes operativos asociados al SGC, SGA, SGSSI y SGSST la primera línea de defensa corresponde a los representantes de la Alta Dirección para cada uno de los Sistemas

Los responsables de los indicadores con el apoyo de los enlaces MIPG-SIG deben garantizar que el seguimiento a los indicadores cumpla con los atributos de calidad: SOPORTADO, VERAZ, VALIDADO y OPORTUNO.

Cada atributo tendrá un peso del 25% y se deberá registrar la revisión tanto en el formato Plan de Acción **DEP-FT-36** como en Acta de Reunión **SGE-FT-02**

ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES	CUMPLE	NO CUMPLE
SOPORTADO	25	0
VERAZ	25	0
OPORTUNO	25	0
VALIDADO	25	0
NIVEL DE CONFORMIDAD	100	0

7.5.2 Monitoreo segundo línea de defensa

La Oficina Asesora de Planeación e Información consolidará la información de indicadores a través de la clasificación de indicadores: estratégicos, de proceso y de producto o servicio. Estos indicadores se encuentran articulados con las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

De manera selectiva la OAPI validará el cumplimiento de los atributos de calidad descritos en el numeral 7.3. Y requerirá a la 1ª línea de defensa para que haga los ajustes pertinentes a fin de reportar a la línea estratégica, información adecuada para la toma de decisiones.

Para el monitoreo al cumplimiento de los atributos de calidad: SOPORTADO, VERAZ, VALIDADO y OPORTUNO cada atributo tendrá un peso del 25% y se deberá registrar la revisión tanto en el tanto en el formato Plan de Acción **DEP-FT-36** como en Acta de Reunión **SGE-FT-02**.



ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES	CUMPLE	NO CUMPLE
SOPORTADO	25	0
VERAZ	25	0
OPORTUNO	25	0
VALIDADO	25	0
NIVEL DE CONFORMIDAD	100	0

En relación con los indicadores operativos, estos no se deberán reportar a la OAPI, ni se registran en la hoja de vida de indicador. No obstante, deberán ser suministrados en el momento de ser requeridos por la OAPI y/o cualquier instancia de la entidad y/o parte interesada, para el desarrollo de sus funciones.

7.5.3 Evaluación tercera línea de defensa

La Oficina de Control Interno, en desarrollo de la Evaluación del Sistema de Control Interno evaluará la gestión de indicadores como un elemento clave del Ambiente de Control Institucional el cual esta contemplado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG-SIG.

7.5.4 Seguimiento línea estratégica

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD) como máxima instancia de la Alta Dirección deberá hacer seguimiento a los indicadores asociados al Plan Nacional de Desarrollo y Planes Sectoriales. El jefe de la Oficina Asesora de Planeación e Información gestionará con los responsables de las políticas de gestión y desempeño del Modelo de Planeación y Gestión, así como del Sistema Integrado de Gestión (SGC, SGA, SGSSI, SGSST), la consolidación de los indicadores que permitan efectuar seguimiento a la Política MIPG-SIG y presentará los resultados del Seguimiento en las sesiones del CIGD donde se programe efectuar revisión por la Dirección.

7.5.5 Analítica Institucional

La Oficina Asesora de Planeación e Información, como responsable de la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional en coordinación con la Subdirección de Talento Humano como responsable de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación consolidará anualmente el documento denominado “Analítica Institucional” que incluya el análisis de información organizada y en lo posible sistematizada que permita el seguimiento, evaluación y control riguroso y oportuno de la información que generan los procesos para el análisis y toma de decisiones.

La información mínima que debe contener la Analítica Institucional es:

A cargo de la Oficina Asesora de Planeación e Información

Análisis Indicadores Estratégicos:

- Niveles de cumplimiento de logro de metas y objetivos



Análisis de Indicadores de Proceso:

- Análisis de los indicadores de proceso y de productos o servicios

Análisis de Indicadores de Producto o servicio:

- Análisis de datos asociados a la Prestación de los Servicios de Prevención y Protección, así como el tratamiento del Servicio No Conforme.

A cargo de la Subdirección de Talento Humano la analítica institucional incluiría un capítulo que recopile y consolide las Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas, en especial de las áreas misionales.

En la Intranet se deberá mantener un repositorio para la Analítica Institucional la cual es responsabilidad de cada uno de los procesos y es administrada por la Oficina Asesora de Planeación e Información, y esta incluirá las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

7.5.6 Toma de acciones correctivas y oportunidades de Mejora.

Cuando el indicador presente incumplimiento de la meta establecida, el responsable del Objetivo Estratégico, del proceso, Plan, Programa o Proyecto deberá realizar las correcciones necesarias de manera inmediata. Cuando el indicador presente incumplimiento en dos periodos consecutivos el proceso deberá realizar a parte de las correcciones la documentación y ejecución de las Acciones Correctivas y su respectiva oficialización conforme a los lineamientos establecidos para la Identificación en el GIN-PR-01 Procedimiento Gestión de Mejora.

8. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- ✓ Plataforma Estratégica UNP-DES-PO-01
- ✓ Caracterizaciones de Proceso – SGE-FT-29
- ✓ Procedimiento Gestión de Mejora - GIN-PR-01
- ✓ Procedimiento de revisión por la dirección del sistema de MIPG SIG- GIN-PR-06
- ✓ Hoja de vida de Indicadores DEP-FT-06
- ✓ Plan de Acción Institucional DEP-FT-36
- ✓ Matriz despliegue estratégico y alineación del MIPG-SIG (Objetivos del MIPG-SIG) SGE-FT-20
- ✓ Informe de seguimiento a planes PIN-FT-35

9. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN INICIAL	DESCRIPCIÓN DE LA CREACIÓN O CAMBIO DEL DOCUMENTO	FECHA	VERSIÓN FINAL
00	Se crea el Manual de Gestión de Indicadores de la UNP con el fin de establecer los lineamientos y directrices para el seguimiento y medición de la gestión y desempeño institucional de la Unidad Nacional de Protección –UNP.	06/11/2020	01



VERSIÓN INICIAL	DESCRIPCIÓN DE LA CREACIÓN O CAMBIO DEL DOCUMENTO	FECHA	VERSIÓN FINAL
01	Se modifica el código del formato de Plan de acción, y se incluye el título Periodicidad de los reportes e informes de seguimiento, se ajusta el marco legal.	26/03/2021	02
02	Se modifica el numeral 7.4.1 donde se indica que los resultados del Seguimiento y Medición deben ser comunicados al interior de cada dependencia y en la alta Dirección, así mismo se realizan modificaciones sugeridas por el área de calidad en cuanto a actualizaciones.	12/10/2021	03

10. BIBLIOGRAFIA

- Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, V4 en actualización, Departamento Administrativo de Función Pública, mayo de 2018.
- <https://bscdesigner.com/es/actuacion-y-resultado.htm>
- Agudelo, C. A. M. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 4.
- Ruiz, E. (2014). Cuadro de mando integral. *Hospital de Zaragoza*.

