GUIA PARA LA GESTION DE INDICADORES

RTVC
Sistema de Medios Públicos

"Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión."

Tabla de contenido

1. Introducción 2
2. Objetivo 3
3. Alcance 3
4. Glosario 4
5. Contexto 36
6. Referencias y anexos 36

1. Introducción

Mediante la implementación de indicadores se puede medir el avance, retroceso o cumplimiento de los objetivos que se ha planteado RTVC. La información derivada de los indicadores deberá ser tomada como información que agrega valor y sirve para la toma de decisiones. En este sentido, no solamente se debe reflejar como un dato, sino también es indispensable realizar un análisis independientemente del resultado obtenido. Así mismo, mediante el monitoreo estratégico, se lleva a cabo la formulación de indicadores con el fin de observar su comportamiento, cumplimiento o incumplimiento y realizar seguimientos con el fin de emitir las respectivas alarmas a que haya lugar. En este sentido y primera instancia, y en aras de realizar una formulación satisfactoria, es importante indagar frente a los siguientes interrogantes con el propósito de definir el o los indicadores:

a. Qué se quiere medir.

b. Qué quiero lograr con dicha medición.

c. Cómo lo logro.

De acuerdo con la “Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión” del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, un indicador “es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable

objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso". Los indicadores implementados de manera adecuada traen consigo beneficios en la entidad que se pueden ver evidenciados en aspectos como:

• Aumentan la transparencia, ya que brindan información oportuna, clara y confiable para la ciudadanía, entes de control y otras partes interesadas.

- Facilitan el autocontrol en el desempeño de la gestión institucional.
- Brindan alertas sobre falencias o desviaciones en la gestión, a fin de realizar ajustes oportunamente.
- Orientan la toma de decisiones en la entidad, por medio del suministro de información oportuna, objetiva y precisa.
- Promueven la cultura de la satisfacción de los clientes (interno o externos) al realizar un monitoreo de los avances frente a los productos y servicios que brinda la entidad.
- Son facilitadores para el proceso de planeación y formulación de acciones de mediano y largo plazo.

2. Objetivo:

El objetivo de este guía de indicadores institucionales es proporcionar un marco de referencia y herramientas que permitan medir, evaluar y monitorear el desempeño de la institución en relación con sus metas estratégicas. Esta guía facilita la toma de decisiones informadas, orientadas a mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos internos, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3. Alcance

La presente Guía de Indicadores Institucionales está diseñada para ser utilizada en todos los niveles y áreas de la institución, proporcionando un marco común para la medición y evaluación del desempeño. Su propósito es estandarizar los criterios y métodos de monitoreo de los objetivos estratégicos, operativos y

ácticos, asegurando que los indicadores seleccionados sean relevantes, precisos y alineados con la misión, visión y valores de la organización.

4. Glosario

Término	Definición
Indicador	herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado.
Planeación	Proceso mediante el cual se determinan las metas y objetivos de una organización y se establecen los pasos necesarios para alcanzarlos.
Guía	Conjunto de instrucciones, pasos o recomendaciones que facilitan la comprensión de un proceso o actividad

5. Contexto

En un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo, las instituciones deben adaptarse a la necesidad de ser más transparentes y eficientes en el uso de sus recursos. La demanda de resultados claros y medibles, tanto por parte de las autoridades como de los grupos de interés, hace necesario contar con herramientas que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño de la organización y su avance hacia el cumplimiento de su misión y visión.

En este sentido, la Guía de Indicadores Institucionales surge como una respuesta a la necesidad de estandarizar los procesos de monitoreo y evaluación de los objetivos estratégicos de la institución. Su propósito es garantizar que la medición del desempeño se realice de forma coherente, facilitando la generación de informes precisos y útiles para la toma de decisiones a nivel directivo y operativo.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INDICADORES

¿Qué es un indicador?

Un indicador, es un resultado que permite conocer y medir el avance o establecer el cumplimiento de los objetivos planteados. La información que se deriva de estos debe agregar valor y sirve para la toma de decisiones, no solamente se debe reflejar como un dato, por lo tanto, cada indicador debe tener un análisis del resultado. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables.

Los indicadores son una herramienta que permite facilitar los procesos de diagnóstico y seguimiento al cumplimiento de estrategias, planes, programas, proyectos entre otros, para generar alertas tempranas orientadas al logro de los objetivos planteados. La implementación de indicadores permite entre otras características:

• Simplificar, ya que la realidad y las dimensiones del desarrollo en las que inciden las políticas públicas son multidimensionales (económicas, sociales, culturales, políticas, etc.) y un indicador puede considerar alguna(s) de estas dimensiones, pero no todas.

• Medir: implica comparar la situación actual de una dimensión de análisis en el tiempo o respecto a patrones establecidos.

• Comunicar: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.

Uso y aplicabilidad de los indicadores

El uso y aplicación de indicadores está relacionado estrechamente con los

procesos de planeación de las entidades públicas. Es importante para ello llevar acabo el siguiente proceso:



Definición de objetivos y metas

Un objetivo es una situación deseada en relación con un problema identificado o una iniciativa y que responde a la pregunta ¿Qué se quiere lograr? El objetivo pude ser la adquisición de un insumo, el desarrollo de una actividad, la entrega de un producto, el cambio de percepción, la generación de conocimiento, la reducción de un problema, el aprovechamiento de una oportunidad, la medición de efectos

positivos (bienestar), etc. Adicionalmente y, siguiendo los criterios de DNP (2009), los objetivos deben seguir una estructura que se conforma por al menos tres componentes:
1) la acción que se espera realizar;
2) el objeto sobre el que recae
la acción; y
3) elementos adicionales descriptivos.

Para la definición de objetivos se sugiere el uso de la metodología **SMART** como instrumento que contiene una estructura básica y de fácil aplicación como soporte para la consecución de los objetivos estipulados. **SMART** es un acrónimo de las palabras en inglés: Specific (Específica), Measurable /Measurement (Medibles), Achievable (Alcanzables), Relevant (Relevante), Time Oriented (Limitados en el

Tiempo). Con este método, se pueden establecer metas y seguirlas de la siguiente forma:

• Específico (Specific): Es el primer paso del método y consiste en comenzar por metas simples y claras, y para ello es indispensable preguntarse: que quiero medir, cómo lo quiero medir y cuándo quiero que se cumpla mi objetivo.
• Medible (Measurable): Cualquier objetivo debe ser medible. Así se podrá llevar a cabo el control de los objetivos trazados y si se están alcanzando.
• Alcanzable (Achievable): Es establecer objetivos que se puedan lograr, metas que sean alcanzables.
• Relevante (Relevant): Consiste en proponerse metas u objetivos que se orienten hacia un resultado específico.
• Limitado en el Tiempo (Time-Oriented): Se define como el tiempo que se estipula para cumplir la meta u objetivo, es decir, que tenga una fecha de finalización. Con ello se orientan todos los esfuerzos para alcanzar la meta estipulada.

Variables a identificar

Una vez se ha realizado la identificación objetivos y metas, la siguiente etapa consiste en identificar las variables. Una variable es una característica susceptible de tomar diferentes valores, los cuales se pueden observar y medir.
Las variables pueden ser de dos tipos:

A. Cualitativas: son aquellas variables que no se pueden medir numéricamente; por ejemplo: nacionalidad, color de la piel, sexo, etc. Este tipo de variables a su vez se clasifican en:
• Nominales: son datos que corresponden a categorías que por su naturaleza no admiten un orden. Por ejemplo: sexo (masculino y femenino); carrera de estudio: economía, contabilidad, administración, etc.
• Ordinales: son aquellos que corresponden a evaluaciones subjetivas que se pueden ordenar o jerarquizar. Por ejemplo: en una competencia artística las posiciones de los ganadores se ordenan o jerarquizan en primer lugar, segundo lugar, tercer lugar, cuarto lugar, etc.
B. Cuantitativas: son aquellas que tienen valor numérico como la edad, el precio de un producto, ingresos anuales de un consumidor, etc.; y estas a su vez se clasifican en:

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

• Discretas: estas son aquellas que sólo pueden tomar valores enteros como 1, 2, 8, -4, etc. En este sentido, los hermano en una familia podrán ser: 1, 2, 3..., etc. Sin embargo, nunca podrán ser 1.5 o 2.3.
• Continuas: son aquellas que pueden tomar cualquier valor real dentro de un intervalo o rango. Por ejemplo, los litros de leche ordeñados podrán ser 1.5 o 10.3 etc. Tomado de http://materiaestadistica.blogspot.com/2012/01/variables-y-su-clasificacion.html

Formulación y definición de indicadores
Tipología

Teniendo en cuenta que un objetivo puede ir desde la adquisición de un insumo hasta un cambio de bienestar, la respuesta a la pregunta ¿Qué se quiere lograr? dependerá del contexto y la razón por la cual, la etapa en la que se encuentre el objetivo definirá el tipo de indicador que se va a formular.

Existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores (según medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad). Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas clasificaciones no son excluyentes y que en muchos casos se pueden agrupar de formas diferentes dependiendo de las necesidades del proceso estadístico. n muchos casos es difícil hacer una distinción muy exacta y rígida entre los diferentes tipos de indicadores, y es preferible interpretarlos como una cadena de indicadores que permitan relacionar ‘insumos’ con ‘resultados’ en términos de los objetivos inmediatos de los programas y proyectos y con los ‘efectos últimos’ en términos del impacto sobre un conjunto más amplio de objetivos en el desarrollo”.

Se relacionan a continuación los tipos de indicador según sus características:

Según medición

• Indicadores cuantitativos: son una representación numérica de la realidad. Su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.
• Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial

y permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades Según nivel de intervención. Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos; tratan de medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de cinco tipos de indicadores:

• Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.
• Indicadores de resultado (outcome): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad. Ejemplos: porcentaje de niños de 0 a 6 años vacunados, porcentaje de niños inscritos en educación primaria, porcentaje de viviendas con conexión a servicio de acueducto, número de habitantes beneficiados con la construcción de un nuevo sistema de agua potable.

• Indicadores de producto (outputs): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa. Ejemplo: número de techos construidos en viviendas con relación al total programado, número de tomas de agua potable por cada 1000 habitantes.

• Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados. Ejemplos: tiempo de espera para atención médica pública, número de alumnos por maestro en escuelas públicas, número de desayunos distribuidos a niños en localidades rurales.

• Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención. Ejemplos: gasto en atención médica básica, porcentaje de computadores disponibles para uso del programa X, variación de recursos físicos.

Indicadores según jerarquía

• Indicadores de gestión: este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación plateada se

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, así como talento humano. Dentro de esta categoría, se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado.

• Indicadores estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto.

Indicadores según calidad.

Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas; éstos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo. Pueden ser:

• Indicadores de eficacia: expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.
• Indicadores de eficiencia: permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.
• Indicadores de efectividad: este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

Estructura de los indicadores

Una vez se identifican las variables, se debe procede a construir los indicadores y posteriormente se seleccionan con el fin de cumplir con las metas u objetivos propuestos. En la estructuración, se inicia con la definición del nombre, el cual depende en gran medida del objetivo que se desea verificar. Para los indicadores de los eslabones de insumos, actividades y producto se pueden identificar los tres elementos que conforman la estructura del objetivo (acción, objeto y elementos descriptivos) y a partir de estos generar una nueva estructura para formular un

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

indicador. En términos generales, la estructura de un indicador (de producto, principalmente), corresponde a una redistribución de los primeros dos elementos que hacen parte de un objetivo así: 1) el objeto; 2) la condición deseada del objeto, que resulta de la conjugación del verbo (acción); y 3) elementos adicionales descriptivos.

Estructura

Objeto + condición deseada del objeto (verbo conjugado) + elementos adicionales de contexto descriptivo

Ejemplo: Número de niños y niñas (Objeto) atendidas (condición deseada del objeto) en servicios de preescolar del Ministerio de Educación Inicial (elemento adicional) Ahora bien, también se puede obtener el nombre del indicador a partir de la estructura de un objetivo como se puede ver a continuación:

	VERBO	OBJETO	ELEMENTOS ADICIONALES
OBJETIVO	Construir	Infraestructuras	Para niños y jóvenes víctimas del conflicto armado

	OBJETO	VERBO CONJUGADO	ELEMENTOS ADICIONALES
INDICADOR	Infraestructuras	Construidas	Para niños y jóvenes víctimas del conflicto armado

La metodología que se describe en el ejemplo anterior puede ser aplicada cuando los objetivos hacen referencia a las etapas de implementación y de bienes y servicios presentados en la cadena de valor. Sin embargo, cuando el objetivo se encuentra en la etapa de resultado, la regla no se aplica estrictamente, teniendo en cuenta que no se trata de una actividad que genere un bien o servicio, sino de un cambio de bienestar. Para estos casos, no se suele incluir ni el sujeto ni la acción deseada en el nombre del indicador, pues se trata de un estado que va más allá de la cadena de producción de un bien o servicio.

Selección de la batería de indicadores

Para iniciar la selección de un indicador se debe elaborar una lista con los posibles

nombres del (de los) indicador(es). Se sugiere proponer más de uno. Realice el primer control de calidad de los indicadores escogidos respondiendo las siguientes preguntas para cada indicador:

• ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?
• ¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?
• ¿La información que provee el indicador es suficiente para explicar el logro de dicho objetivo?
• ¿La información del indicador está disponible? ¿En dónde?
• ¿El indicador es monitoreable?

Revise y modifique su lista inicial de indicadores hasta poder responder afirmativamente las cinco preguntas anteriores. En caso de responder negativamente, piense en elaborar indicadores adicionales y someterlos al mismo control de calidad.

¿Qué información requiere para medir?

Una vez escogido el indicador, el siguiente paso es identificar las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de la información. Para analizar la recolección y manejo de la información es necesario tener en cuenta:

¿La información que necesita para alimentar el indicador está disponible?

Si la información no está disponible, puede utilizar otra información disponible que de manera aproximada pueda ser útil para la medición, o recolectar información primaria a través de mediciones directas.

¿En qué tipo de formato se encuentra la información disponible o cómo desearía que fuera el formato de la información a producir?

Si el formato en el que se encuentra la información es diferente al formato en el que necesita la información, debe tener en cuenta qué tan adaptable es la información disponible y qué debe hacer para lograr dicha adaptación.

¿Qué método(s) utilizará para recolectar y actualizar la información?
¿Los beneficios de tener la información recolectada superan los costos de su recolección?

¿Qué usos/beneficios específicos tendrá del indicador?

(Ej; controlar el avance general de un objetivo o proyecto, tomar decisiones para ajustar el objetivo, programa, la política o proyecto, reportar avances a un tercero, tomar decisiones presupuestales, todos los anteriores, combinación de los anteriores, etc.)

¿Por cuánto tiempo a futuro planea usar el indicador?
¿Existen necesidades tecnológicas o de entrenamiento y capacitación para la recolección de la información y su procesamiento?
¿Cuáles mecanismos de verificación de la información que garanticen la confiabilidad del indicador se encuentran disponibles?

Hoja de vida del Indicador -Ficha Técnica

La ficha técnica de indicadores es el instrumento utilizado por la coordinación de planeación para documentar la creación de los indicadores y/o modificaciones que, durante la vigencia, el líder del área o del proceso requiera realizar.
La ficha técnica de los indicadores es un archivo en Excel denominado Ficha Técnica de Indicadores RTVC (en su versión actualizada) en donde su diligenciamiento se realizará entre el área o proceso y los enlaces asignados por la coordinación de planeación, este trabajo mancomunado se hará en el diseño, creación y actualización (por vigencia) del indicador. Esta ficha es el documento de trabajo y el respaldo para cargar o actualizar el indicador. En el sistema de información destinado, se podrá visualizar la información que se recopila y carga con base en la parametrización con la que cuenta dicho sistema según la información contenida en el archivo Ficha Técnica de Indicadores para RTVC. En el Anexo 1. Ficha Técnica Indicadores RTVC, se podrán visualizar los campos que componen la ficha técnica de los indicadores de RTVC, su definición y como se deben diligenciar los campos que componen la misma.

Rangos de Valoración del Indicador

El rango se entiende como el intervalo entre el porcentaje mínimo y el porcentaje máximo que se debe alcanzar en cada periodo de medición y cada estado de evaluación. Se establecerán los siguientes rangos para efectos de seguimiento en la medición: Peligro, Alerta, Cumplimiento y Exceso. Es importante tener en cuenta que los valores de los rangos se establecen teniendo en cuenta la planeación y programación de las actividades que realizará el área para el cumplimiento de la meta.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

Actualmente, en el sistema de información Kawak, se identifican los siguientes rangos de valoración:

a. Zona de Peligro: Rango más bajo donde se mide el indicador, normalmente caracterizado por color Rojo.
b. Zona de Alerta: Rango Medio donde se mide el indicador, se puede fijar para tomar mejoras correctivas, normalmente caracterizado por Color Amarillo.
c. Zona de Cumplimiento: Rango estable del indicador, donde la medición se encuentra en la meta del indicador o muy cercana a ella. Normalmente caracterizado por Color Verde.
d. Zona de Exceso: Rango de sobrecumplimiento del indicador, donde la medición se encuentra sobre el limite establecido de la meta. Muchas veces, se tiene la perspectiva que exceder la meta puede ser un indicio de algo satisfactorio del indicador, o una falencia en la planeación efectiva si la sobre ejecución es representativa. Normalmente se caracteriza por Color Azul.

Para el cálculo de los rangos de valoración, se formularon los siguientes intervalos para que, a partir del diligenciamiento de una meta parcial en un periodo de tiempo, se obtengan los valores y la zona en la cual se ubicará el indicador:

RANGOS DE VALORACIÓN	
PELIGRO	0% - 69%
ALERTA	70% - 89%
CUMPLIMIENTO	90% - 100%
EXCESO	>100%

Nota: En el Anexo 1, Ficha Técnica Indicadores RTVC, se describe detalladamente los aspectos para tener en cuenta en el diligenciamiento de la ficha y que generarán los rangos de valoración de acuerdo con las metas parciales del indicador según su periodicidad. En el Anexo 3. Cálculo de Rangos de Valoración, se mostrará de manera gráfica y con ejemplos, el diligenciamiento de la ficha en los campos de Metas y cómo se generan los rangos de valoración de acuerdo con los intervalos establecidos.

Una vez diligenciada la ficha técnica del indicador, será únicamente el líder del proceso (persona de planta a cargo del proceso únicamente), quien deberá enviar al correo electrónico de los contratistas asignados de planeación para el manejo de indicadores según corresponda y al coordinador de planeación el documento, lo que indica que es oficial para realizar la actualización en el sistema de planeación y gestión. Para visualizar el cargue de la ficha técnica, remitirse al Anexo 1. Cargue de la ficha técnica en Kawak, de la presente Guía.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

MEDICIÓN

La medición es ante todo un proceso dinámico, permanente, individual o de conjunto, mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, un proceso, una actividad, una meta o cualquiera que sea el objeto del estudio.

Es el complemento fundamental de la planeación, consistente en la verificación y seguimiento de la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la retroalimentación, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos.

Se mide para determinar y conceptuar sobre el desempeño o rendimiento de una entidad, área, proceso o actividad, cualquiera que sea el objeto de estudio, y así, tomar decisiones eficaces, confiables y consistentes con la misión, visión y objetivos institucionales.

La medición es la comparación de una unidad con respecto a otra, previamente definida, o una dimensión “con respecto a” otra. Medir implica comparar un logro alcanzado con respecto a un logro esperado o planeado; esto nos dirá cuánto se ha conseguido con respecto a lo que se planeó.

Es conveniente utilizar el término “con respecto a”, pues implica que siempre habrá un cotejo de una cantidad o dato actual con otro.

La medición se basa en datos. El dato o valor actual se denomina “valor de actualidad, dato actual o dato real”, y con el que este se compara se denomina “referencial o valor de referencia”.

Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores, DANE (2005) La medición es importante porque sin ella no se puede evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener e innovar un sistema de gestión, ni los productos o servicios que ofrece.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

¿Para qué sirve la medición?

La medición es necesaria e indispensable para:

• Conocer, entender, orientar y corregir la ejecución de las estrategias, acciones y resultados.
• Conocer los resultados del cumplimiento de las metas y el desempeño de sistema de gestión de calidad y cómo se le está dando cumplimiento a los requisitos de los usuarios con el producto o servicio.
• Determinar si se logran o no las características del producto o servicio de una manera concreta y específica, y en caso de variaciones, permite determinar sus causas y establecer las acciones más pertinentes para corregirlas y así evitar que vuelvan a ocurrir (acción correctiva o preventiva) para continuar agregando valor.
• Analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.
• Identificar y diagnosticar problemas y oportunidades, así como las acciones necesarias a seguir.
• Corregir las condiciones fuera de control. Características de la Medición
• Objetivos: el resultado no debe estar influenciado por el criterio de quien mide.
• Pertinentes: tener coherencia con las políticas y objetivos; deben seguir un propósito y tener un objetivo claro, es decir, para qué se mide. El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, pues algo que se considere importante en un momento dado, puede dejar de serlo con el transcurso del tiempo.
• Precisas: las mediciones obtenidas deben reflejar fielmente lo que se quiere analizar o corroborar.

Para que una medición sea precisa se requiere:
▪ Realizar una buena definición de la característica o variable a medir.
▪ Adiestrar a las personas en la toma de los datos.
▪ Garantizar la adecuación de los equipos de informática a utilizar.
▪ Asegurar que el dato obtenido sea real, es decir, que tenga una buena interpretación con respecto de la realidad de la variable o característica que se mide.
• Oportunas: se deben efectuar inmediatamente después de obtener los registros del suceso ocurrido.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

• Confiables: las mediciones deben ser repetitivas, bajo un método claramente definido que asegure que la información recopilada refleje con veracidad la situación real de la variable, proceso o sistema.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Para el análisis de los indicadores, se tendrán en cuenta los siguientes criterios basados en la "Guía para Elaborar Indicadores" del DNP (2018):

Tendencia esperada del indicador	Tipo de acumulación
Mantener (constante)	Stock
Incrementar (creciente)	Flujo
	Capacidad
	Acumulado
Disminuir (decreciente)	Reducción
	Reducción anual

• **Stock**

Este tipo de acumulación es utilizado cuando se quiere medir el esfuerzo de una entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada. Su característica principal es que la línea base, las metas anuales y la meta del cuatrienio son el mismo valor. Su porcentaje de avance se calcula dividiendo el último dato sobre la meta anual.

$$\%\ Avance\ año_t = \frac{Avance_t}{Meta\ Año_t}$$

$$\%\ Avance\ cuatrienio = \frac{Avance_t}{Meta\ cuatrienio}$$

$$meta\ cuatrienio = meta\ año_4$$

$$t = \{1,2,3,4\}$$

El objetivo de elegir el tipo de acumulación stock es el de evaluar que el nivel alcanzado en determinado periodo se mantenga. Por lo tanto, cualquier desviación

de la meta se considera un incumplimiento, tanto por sobrepasar el nivel como por no alcanzarlo. Si a lo largo del periodo de análisis las metas son diferentes entre sí, este indicador no se podría analizar mediante la fórmula de acumulación de stock.

• **Flujo**

Los tipos de acumulación correspondientes a flujo, capacidad y acumulación se utilizan cuando se quiere medir el esfuerzo de una entidad por incrementar un resultado. En el caso del flujo, éste mide los logros en aquellas actividades que se repiten cada año y a lo largo de este, sin que los resultados de un año afecten el del año anterior o el siguiente. Sus principales características son: 1) para la línea base se toma como referencia lo alcanzado/ logrado durante el último año del periodo de gobierno inmediatamente anterior, 2) todos los años comienzan en cero (0), 3) el logro del cuatrienio está determinado por el desempeño del último año. Así, el porcentaje de avance de cada año es el último dato presentado sobre la meta de ese mismo año, como se muestra a continuación:

$$\% \, Avance \; año_t = \frac{Avance_t}{Meta \; Año_t}$$

$$\% \, Avance \; cuatrienio = \frac{Avance_t{}^*}{Meta \; cuatrienio}$$

$$meta \; cuatrienio = meta \; año_4$$

$$t = \{1,2,3,4\}$$

El objetivo de este tipo de acumulación es verificar el crecimiento, por lo tanto, solo se considera incumplimiento cuando no se logra la meta del año. En caso de que el indicador supere esta meta, no se considerará como un avance negativo.

• **Acumulado**

En este tipo de acumulación, el indicador se medirá cada año de manera individual, pero al finalizar el periodo de gobierno se sumarán las intervenciones de todos los

años. Así, la manera como se mide el porcentaje de avance anual de estos indicadores son dividiendo el último dato calculado sobre la meta anual.

Los objetivos de esta acumulación son: 1) realizar la medición de los aumentos en el indicador año a año, y 2) evidenciar el avance de todo el periodo en conjunto.

$$\%\ Avance\ año_t = \frac{Avance_t}{Meta\ Año_t}$$

$$\%\ Avance\ cuatrienio = \frac{\sum_{t=1}^{4} Avance_t}{Meta\ cuatrienio}$$

$$meta\ cuatrienio = \sum_{t=1}^{4} Meta\ Año_t$$

• **Capacidad**

Mide el avance acumulado a una fecha determinada, pero destaca el esfuerzo de las entidades por aumentar sus resultados respecto a la línea base. En consecuencia, centra su atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta).

Sus características principales son:

1) la línea de base toma como referencia los logros acumulados alcanzados al momento de iniciar el periodo de gobierno, 2) la meta del cuatrienio es la misma meta de 2018, y 3) se puede calcular en cualquier momento. Es importante mencionar que, para este tipo de acumulación, las metas deben incluir la línea base.

"Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión."

$$\%\ Avance\ año_t = \frac{Avance_t - Línea\ base}{Meta_t - Línea\ base}$$

$$\%\ Avance\ cuatrienio = \frac{Avance_t - Línea\ base}{Meta\ cuatrienio - Línea\ base}$$

Así, el porcentaje de avance de determinado periodo se calcula restando la línea base tanto al último dato calculado como a la meta del periodo para así dividir después estos datos entre sí.

El objetivo de elegir el tipo de acumulación de capacidad es resaltar los avances que se han realizado en periodos anteriores y tener un punto de referencia que permita evidenciar los avances parciales.

• **Reducción**

El indicador de reducción mide los esfuerzos de una entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada. De esta manera, los resultados son mejores en tanto un valor específico empiece a disminuir. Sus características principales son las siguientes: 1) si no se tiene una línea base no se puede saber si se está disminuyendo la cantidad, es decir si está mejorando o no; 2) la línea base corresponde al dato disponible al comenzar el periodo de gobierno; y 3) las metas deben ir disminuyendo con el transcurso de los años, en ningún momento deben aumentar.

"Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión."

$$\%\ Avance\ año_t = \frac{Línea\ Base - Avance_t}{Línea\ Base - Meta_t}$$

$$\%\ Avance\ cuatrienio = \frac{Línea\ Base - Avance_t}{Línea\ Base - Meta\ cuatrienio}$$

$$meta\ cuatrienio = meta\ año_4$$

El objetivo de este tipo de acumulación es resaltar los avances de aquellas variables que por su naturaleza y valor actual representan costos sociales o económicos que deben disminuir. En este tipo de acumulación, estar por debajo de la meta es mejor.

• **Reducción anual**

Mide los esfuerzos de un sector o entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada, pero a diferencia de la reducción anterior, los avances se acumulan durante el año y se busca que al final de éste se alcance un valor menor al de la línea base o al cierre del año anterior. Para tener alertas tempranas se mensualiza la línea de base, la meta anual y la meta del cuatrienio, suponiendo que todas se comportan de manera lineal.

$$\%\ Avance\ año_t = \frac{\frac{Línea\ base}{12} * mes_x - Avance_{t,\ mes\ x}}{\frac{Línea\ base - Meta_t}{12} * mes_x}$$

$$\%\ Avance\ cuatrienio = \frac{\frac{Línea\ base}{12} * mes_x - Avance_{t,\ mes\ x}}{\frac{Línea\ base - Meta\ Cuatrienio}{12} * mes_x}$$

El objetivo de este tipo de acumulación es evidenciar resultados anuales de reducción para aquellas variables que, por su naturaleza, se van acumulando a lo largo de cada año de manera independiente.

GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES

La gestión de indicadores implica tareas que son esenciales para garantizar que se alcancen los objetivos estratégicos de la entidad, así como sus objetivos principales. Las acciones promovidas por la gestión de indicadores tienden a desarrollarse en numerosos beneficios, lo que permite a la entidad evaluar con precisión los esfuerzos realizados y encontrar respuestas y soluciones a diferentes tipos de problemas.

Al medir los indicadores, es posible, por ejemplo, conocer los resultados obtenidos acordes al plan estratégico y sus objetivos. Con dichos resultados es más fácil detectar la causa raíz de los problemas en los procesos y, en consecuencia, definir los planes de acción a que haya lugar.

Al proporcionar la gestión de indicadores para tener una visión confiable del desempeño integrado de cada área de la Entidad, se dispondrá de una herramienta vital para planificar, estructurar e identificar posibles desviaciones. Es indispensable tener en cuenta que los datos obtenidos por sí mismos no son realmente útiles sin la capacidad adecuada para aplicarlos, y por ello el cálculo de los indicadores más relevantes (incluyendo las probabilidades, las frecuencias, los porcentajes, etc.) se puede utilizar para desarrollar nuevas formas de analizar tendencias. Así de esta manera, el proceso de toma de decisiones se optimiza, ya que, en lugar de confiar solo en supuestos, las decisiones se basan en información estadística y datos precisos.

Identificación de Indicadores en RTVC
En RTVC se han identificado los siguientes indicadores:

- Plan Estratégico (institucional y sectorial)
- Plan de acción
- Proyectos

• Proceso u Operativos
• Sinergia (DNP)
• ASPA (aplicativo de seguimiento al plan de acción – sectorial) MIPG Cada uno cuenta con una serie de características y particularidades que deben ser tenidas en cuenta para su formulación y seguimiento las cuáles se detallan a continuación:

• **Indicadores de Plan Estratégico y Plan de Acción**

Para estos indicadores, es indispensable que la siguiente información recopilada y diligenciada al mayor detalle posible con el propósito de que sirva como insumo base para generar los primeros elementos de diagnóstico y recoger propuestas que deberán ser evaluadas a fin de alinearlas con las directrices de la gerencia, esta información deberá ser diligenciada por cada responsable designado por el líder de cada área. Será necesaria la siguiente información
1. Objetivo y línea estratégicas.
2. Proyecto y/o iniciativa estratégica.
3. Nombre del indicador.
4. Fórmula.
5. Periodicidad de medición.
6. Tipo de indicador
7. Línea base.
8. Meta y/o metas parciales (Si aplica).
9. Área responsable (responsable del indicador y responsable de alimentar y analizar el indicador)

Así mismo, para su determinación, tenga en cuenta que estos deben tener las siguientes características las cuales son definidas por cada área en específico.

• Deben ser formulados por los líderes del área.
• Deben ser coherentes y consistentes.
• Deben tener una periodicidad definida
• Deben ser claros y entendibles.
• Deben ser difundidos interna y externamente (en caso de que aplique)
• Deben ser analizados una vez sean reportados.
• Su resultado debe ser socializado.
• Indicadores de Proyectos de Inversión

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

Los enlaces/colaboradores, para apoyar la planeación financiera, estratégica y de proyectos acompañan al líder del proyecto en la formulación de los indicadores que hacen parte de la ficha del proyecto teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Objetivo general y especifico del proyecto
2. Productos
3. Meta parcial y total
4. Tiempo de ejecución del proyecto

La revisión y aprobación de las fichas de los proyectos se realiza de acuerdo con el proceso de Gestión de proyectos y Planes de Inversión, el cual comprende los tiempos determinados por el ciclo presupuestal nacional.

Para su diseño tenga en cuenta que estos deben tener las siguientes características:
• Deben ser formulados por los líderes del proyecto.
• Deben ser coherentes y consistentes.
• Deben tener una periodicidad definida.
• Deben ser claros y entendibles.
• Los avances y resultados deben ser reportados en las plataformas que determine el Departamento Nacional de Planeación DNP guardando coherencia con la cadena de valor del proyecto respectivo.

Indicadores de Procesos u Operativos

Los contratistas designados para el SIG por parte del líder del proceso, de acuerdo con el plan de trabajo anual definido, realizan el levantamiento o actualización de la ficha técnica de indicadores de gestión teniendo en cuenta lo siguiente:
1. Resultados de mediciones anteriores.
2. Ajustes del objeto del proceso.
3. Ajustes en las metas parciales o globales.
4. Redefinición de los procesos que conllevan al cambio del mapa de procesos y reagrupación de los mismos
5. Cambio del líder del proceso
6. Requerimientos de entes de control interno o externos
7. Alineación al PEI

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

Para su determinación tenga en cuenta que estos deben tener las siguientes características:

• Formulados por los líderes del área o líder del proceso y equipos de trabajo para el caso de los indicadores de gestión (procesos / operativos).
• Coherentes y consistentes.
• Periodicidad definida.
• Claros y entendibles.
• Deben ser difundidos interna y externamente, estos deben ser socializados al interior de los equipos de trabajo.
• El indicador y sus resultados estarán disponibles para consulta y/o para cualquier instancia de control interno y externo que lo solicite.

Estos reposaran en el sistema o medio que se establezca para tal fin.

Cada vez que un proceso requiera cambia un indicador debe enviar la solicitud al coordinador de planeación y a los contratistas designados para la gestión de indicadores de dicha coordinación, quienes son las personas que analizaran la pertinencia del cambio o creación de un indicador, sin que esto suceda no se procederá a la actualización de los indicadores que son incluidos en la caracterización.

Indicadores de Plan Nacional de Desarrollo -Sinergia

Para su determinación tenga en cuenta que estos deben tener las siguientes características:

• Formulados por los líderes del proyecto.
• Coherentes y consistentes.
• Periodicidad definida.
• Claros y entendibles.
• Los avances y resultados deben ser reportados en las plataformas que determine el Departamento Nacional de Planeación DNP.

Indicadores Sectoriales -ASPA

Para su determinación tenga en cuenta que estos deben tener las siguientes características:

• Formulados por los líderes del proyecto.
• Coherentes y consistentes.

• Periodicidad definida.
• Claros y entendibles.
• Alineados a la planeación estratégica institucional.
• Los avances y resultados deben ser reportados en las plataformas que determine el Departamento Nacional de Planeación DNP.

Formulación de las fichas de los indicadores:

De acuerdo con lo anterior, los indicadores del PMI ya se encuentran definidos, sin embargo, en los casos en los que existan indicadores que aún no cuenten con la ficha (hoja de vida) aprobada, se deberá tramitar por las entidades competentes.

RTVC debe remitir la ficha propuesta a la entidad responsable PMI correspondiente a MinTIC, el cual remite al DNP. En esta entidad, se revisa y aprueba a través de la Dirección de Desarrollo Digital y Grupo de Proyectos Especiales.

Para los indicadores del PMI el formato de ficha de los indicadores se encuentra definido por el DNP, por lo tanto, es diferente al formato institucional de RTVC.

Seguimiento:
Finalmente, la Dirección de Seguimiento y Evaluación a las políticas públicas, como administradores de la plataforma SIIPO, emiten la aprobación y en adelante se realizó el registro de seguimiento.

Los avances y resultados deben ser reportados a la Oficina de Planeación y Estudios Sectoriales del MinTIC, la cual se encarga de registra el reporte y las respectivas evidencias en la plataforma SIIPO.

Indicadores MIPG
Los indicadores relacionados con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión deberán definirse para medir el avance en la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional. En este sentido, los indicadores se deben constituir en tres niveles: el primer nivel corresponde a los indicadores asociados a los planes de acción anuales que se formulan para desarrollar las actividades encaminadas a la implementación de cada política.

El segundo nivel, corresponde a los indicadores globales que miden el avance del conjunto de políticas.

Finalmente, el tercer nivel de indicadores corresponde a los que se definan para medir el avance de las políticas priorizadas para el cierre de brechas resultado de la evaluación del FURAG.

De acuerdo con lo anterior, los indicadores de MIPG deben contar con las siguientes características:

Indicadores de primer nivel.
• Formulados por el equipo líder de MIPG
• Validados por los líderes de cada política.
• Periodicidad definida dentro de la anualidad vigente.
• Tipo: gestión y/o producto
• Coherentes y consistentes con los requerimientos del instrumento autodiagnóstico.
• Claros y entendibles.

Indicadores de segundo nivel.
• Formulados por la Coordinación de Planeación.
• Validados ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño
• Periodicidad definida dentro de la anualidad vigente.
• Tipo: resultado
• Coherentes y consistentes con los indicadores de primer nivel
• Claros y entendibles

Indicadores de tercer nivel.
• Definidos a partir de las políticas priorizadas por el MinTIC.
• Formulados por el equipo líder de MIPG
• Validados por los líderes de cada política y la Coordinación de Planeación.
• Periodicidad definida dentro de la anualidad vigente.
• Tipo: gestión y/o producto
• Coherentes y consistentes con los requerimientos del instrumento autodiagnóstico y las recomendaciones de FURAG.
• Claros y entendibles

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

Ficha técnica del indicador

Una vez diligenciada la ficha técnica del indicador (Excel) debe tener en cuenta los siguientes aspectos relacionados con los posibles cambios o modificaciones que puedan surtir:

La ficha técnica del indicador debe ser revisada mínimo una vez al año y actualizarla en caso de ser necesario. Como máximo los cambios que se realicen serán con corte al 30 de junio de cada vigencia. Todo cambio posterior a la fecha anteriormente mencionada será considerado como excepcional y se deberán tener en cuenta las siguientes condiciones requeridas para el cambio:

• De forma general, para los cambios que se presenten entre el 1 de enero y el 30 de junio de cada vigencia, el líder del proceso será el encargado de realizar la solicitud mediante correo electrónico, adjuntando la ficha con los ajustes y mencionados en el cuerpo del correo. Estos cambios irán dirigidos al Coordinador de Planeación y a los enlaces designados a indicadores y dependiendo de la naturaleza del indicador se realizará el trámite correspondiente.

• En caso de los indicadores de PEI y PA para cambios asociados a metas, objetivos, nombre, rangos de valoración, periodicidad, inicio de medición, fórmula, estos deberán ser solicitados mediante memorando remitido al (la) Coordinador (a) de Planeación con la justificación respectiva

• En el caso de indicadores de Plan Nacional de Desarrollo (SINERGIA), MinTic (ASPA), Plan Marco de implementación, MIPG, cualquier cambio que se considere realizar es importante mencionar que éstos deberán remitirse a la instancia respectiva quien aprobará o no, la actualización.

• Con relación a los indicadores de gestión de proyectos, solamente se aceptarán en el primer semestre del año, cuando esto ocurra (metas, traslado de presupuesto entre actividades), el líder del proyecto o quien este delegue, deberá enviar un correo electrónico a la coordinación de planeación solicitando y justificando la necesidad del cambio. Una vez recibida la solicitud, se deben tener en cuenta lo siguiente:

✓ La coordinación de planeación analizará la situación y realizará el acompañamiento al área en el caso que se requiera ampliar la justificación del cambio para luego enviarlo a la instancia correspondiente

✓ La coordinación de planeación analizará la situación y de identificar que la solicitud carece de fundamento para el cambio, se rechaza y se devuelve al área el requerimiento.

✓ La coordinación de planeación analizará la situación y en caso de ser viable, el coordinador de planeación envía por correo electrónico el requerimiento ante la entidad financiadora y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), quienes serán los encargados de analizar y dar respuesta ante el requerimiento.

✓ Cuando sea aceptado el cambio, la coordinación de planeación realizará el cambio en las plataformas destinadas para tal fin.

Nota 1: Sólo se aceptarán cambios de los indicadores de proyectos en el segundo semestre de cada vigencia, en casos excepcionales como, por ejemplo: cambios de políticas gubernamentales, situaciones de salubridad pública (nacional o mundial) y afectaciones en el cronograma presupuestal.

Nota 2: Cualquier cambio que se presente después del 30 de junio de la vigencia respectiva, se considerará como extemporáneo y deberá ser remitido mediante oficio; con su debida justificación; por el líder del área que solicita el cambio, dirigido al coordinador(a) de planeación y esta instancia analizará la situación y definirá la viabilidad del cambio. En el caso de los indicadores de gestión (proceso) si la modificación no implica cambios asociados a metas, objetivos, nombre, rangos de valoración, periodicidad, inicio de medición, fórmula, se podrá remitir la solicitud mediante correo electrónico con la justificación respectiva. En caso contrario, si la modificación debe realizarse sobre alguna de las variables anteriormente mencionadas, estos deberán ser solicitados mediante memorando remitido al (la) Coordinador (a) de Planeación con la justificación respectiva.

Seguimiento de los indicadores

La coordinación de planeación realizará acompañamiento a los líderes de procesos/áreas para conocer el avance de los indicadores definidos y/o establecidos. El propósito de estos acompañamientos es identificar el estado en el que se encuentran los indicadores, es importante tener en cuenta que derivado de

estos seguimientos y en el caso que el indicador esté fuera de los rangos satisfactorios de cumplimiento luego de dos mediciones consecutivas, el área deberá realizar una acción en pro de corregir o subsanar la situación, tendiente a que el indicador cumpla con las metas establecidas.

Responsabilidades de la coordinación de planeación y del líder del proceso o área
Es indispensable para una óptima gestión de los indicadores, definir roles y responsabilidades, siempre teniendo en cuenta que, para la misma, se debe mantener una sinergia entre la coordinación de planeación y las áreas o equipos de la entidad, a fin de identificar oportunidades de mejora, así como desviaciones que se puedan presentar para generar los planes correspondientes.

Responsabilidades de la coordinación de planeación
Realizar el acompañamiento a los líderes de los procesos o áreas o equipos en la formulación de los indicadores.

Responsabilidades de los procesos o áreas o equipos
Realizar los reportes y análisis de los indicadores en los repositorios de información o plataformas o aplicativos, internos y/o externos, destinados para tal fin. En este sentido, todos los indicadores deben contar con un análisis detallado del resultado obtenido con el fin de ser insumo para la toma de decisiones.

Observación: Se estipula que los reportes de los indicadores internos, su respectivo análisis y evidencias, deberán ser realizados en el aplicativo destinado para tal fin, dentro los 15 primeros días calendario de cada mes y para el caso de los indicadores externos, serán cargados de acuerdo a la fecha estipulada por la entidad a reportar. Se realiza aclaración de que, si el día 15 corresponde a un día no laboral, el cargue tendrá como fecha límite el siguiente día hábil. En caso de que el reporte se realice el reporte extemporáneamente se deberá indagar con el área correspondiente para conocer las causas del reporte tardío y verificar que el tiempo no exceda los dos días posteriores al reporte para no afectar la generación de resultados de tablero de control. Si se evidencia que el reporte extemporáneo podrá ser recurrente, se debe realizar un análisis del indicador para en caso tal, modificar la ficha y mencionar que el reporte será realizado con rezago.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

Cuando el indicador se deba eliminar o ya no continué su medición, se debe realizar la justificación del cierre de este. Igualmente, en caso de que el indicador se mantenga entre una vigencia y la otra, se debe incluir en el cierre, la conclusión de los resultados obtenidos.

Responsabilidades de los enlaces

El enlace es la persona designada por el responsable de cada área o equipo y quién mantendrá una continua comunicación con la coordinación de planeación y su equipo de trabajo en los temas referentes a la gestión de indicadores. Así mismo, será el encargado (a) de realizar los reportes y análisis de los indicadores en los repositorios de información o plataformas o aplicativos, internos y/o externos, destinados para tal fin, identificar alertas y posibles desviaciones frente a las mediciones.

Presentación de resultados:
Los resultados de los indicadores de los procesos se presentarán en los diferentes Comités Institucionales de Gestión y Desempeño que se realicen durante la vigencia. Para el caso de los indicadores Plan Estratégico Institucional, Plan de Acción, Marco de implementación, MIPG, SINERGIA y Sectoriales (ASPA), dicha presentación se realizará en la instancia que se determine.

TABLERO DE CONTROL

Los tableros de control (Dashboard) permiten medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a unos objetivos. De esta forma, facilitan la toma de decisiones y aumentan su precisión, minimizando la probabilidad de error.

Para RTVC, el tablero de control es una herramienta interna destinada a tener un control de todos los indicadores de gestión y estratégicos, con la finalidad de generar una visión más amplia de la información que cada una de las áreas de la entidad informa en las periodicidades de medición. Se utiliza también como medio para presentación de resultados en instancias internas que se requieran. De manera general, el Tablero de Control para RTVC se crea con los siguientes propósitos:

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

• Estandarizar resultados para calificar un área de manera general.
• Generar una visión más amplia de la información que cada una de las áreas de la entidad informa en las periodicidades de medición.
• Agrupar resultados mediante la estandarización de elementos. (PEI, PA, PES Procesos, Dependencias, Objetivos y Líneas Estratégicas)
• Monitorear la gestión para identificar oportunidades de mejora y generar alertas.

Este tablero se monitorea permanentemente, dando reportes mensuales que ayuden a identificar las oportunidades de mejora e incrementar los correctivos necesarios para realizar las tareas y actividades de las áreas, mucho más fáciles de medir.

Históricamente, los reportes y seguimientos a los indicadores y sus metas son realizados de manera independiente. No obstante, lo anterior, desde la Coordinación de Planeación, se ha definido la implementación de una metodología (enfoque) basada en la agrupación de resultados mediante la estandarización de elementos (PEI, PA, PES, Procesos, Dependencias, Objetivos y Líneas Estratégicas). Para la metodología de medición del tablero de control y los rangos de valoración, se tienen las siguientes consideraciones:

1. Base de datos: Se consolida teniendo en cuenta la caracterización de cada indicador (objetivo estratégico, línea estratégica, área, jerarquía, metas volantes, etc.) gestionada y registrada en el aplicativo y/o herramienta dispuesta por la entidad, así como en las fichas técnicas de los indicadores. Para la consolidación se tiene en cuenta la información de avances reportada en el Sistema.
2. Ponderación: Se toma la información de categoría de los indicadores para determinar su relevancia e importancia en el modelo de tablero de control, con ello se determinó que con la identificación de las ponderaciones iniciales, se procede a establecer el peso porcentual de cada indicador así:

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

Fórmula: Ppi = Pci/Nic

Ppi: **Peso porcentual de cada uno de los indicadores de acuerdo a su categoría**

Pci: **Ponderación de la categoría del indicador**

Nic: **Número de indicadores de la categoría del indicador**

Ejemplo categoría indicador estratégico

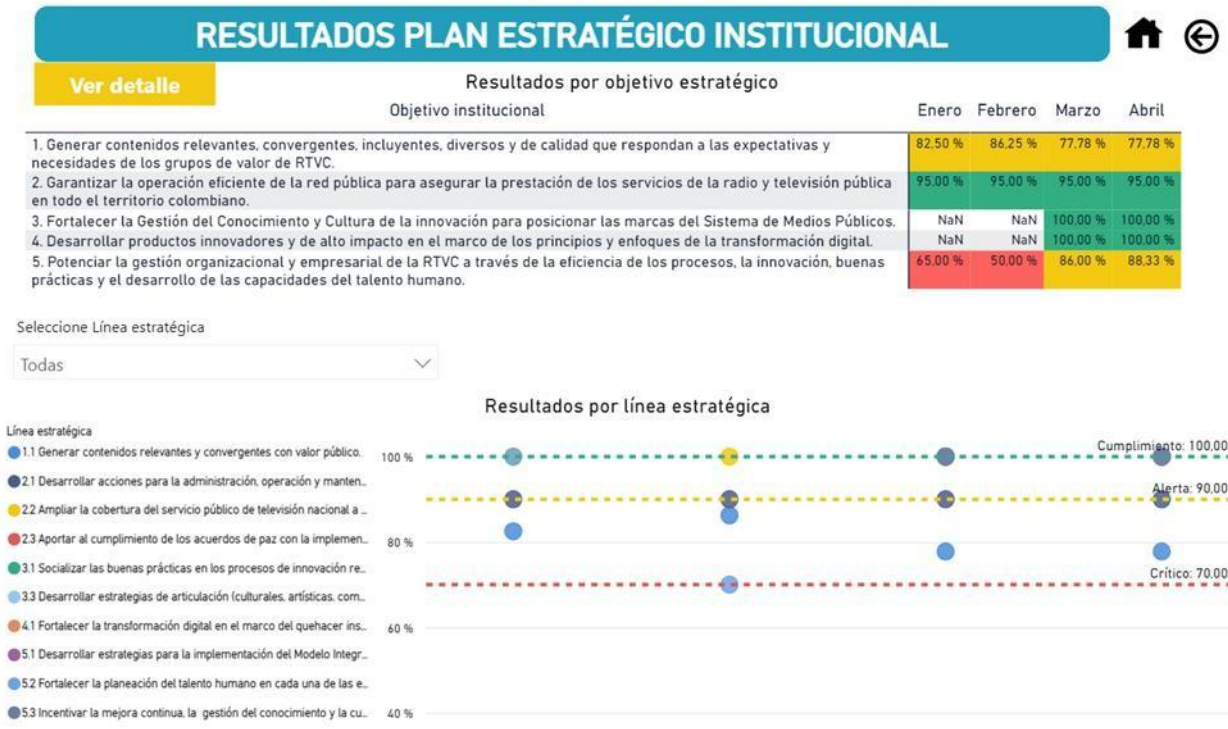
Ppi = 70 / 42

Ppi = 1,6

Categoría del Indicador	Ponderación
Estratégico	80%
Procesos	20%

Agrupación de resultados: Corresponde a los cálculos que se realizan de acuerdo a la caracterización de los indicadores (PEI, PA, Procesos, Dependencias, Objetivos y Líneas Estratégicas) con el fin de visualizar la gestión desde lo general a lo particular, presentando resultados agrupados para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la misma. Se citan a continuación ejemplos de agrupación por la caracterización antes mencionada:

Ejemplo: agrupación de resultados Plan Estratégico Institucional (Por objetivo y línea estratégica)



Ejemplo: agrupación de resultados- Indicadores por Procesos



Rangos de valoración: Corresponde a los intervalos porcentuales en los que se sitúa el resultado de la medición de un indicador con respecto a la meta establecida para un periodo de tiempo determinado. Para la metodología del tablero de control, se han establecido los siguientes rangos de valoración:

RANGOS DE VALORACIÓN (TABLERO DE CONTROL)				
PELIGRO	ALERTA	ADECUADO	CUMPLIMIENTO	EXCESO
0-69%	70-89%	90-99%	100%	> 100%

Nota 1: Para el caso de los excesos, se realizarán análisis independientes para determinar si la causa está asociada a situaciones particulares que afectaron el resultado o si son producto de deficiencias en la planeación de las metas.

Nota 2. Para el caso de aquellos indicadores donde la metodología estipulada no aplique debido a la naturaleza de este (ejemplo: indicadores cuya meta sea por debajo de 0 o resultados negativos, indicadores cuyas metas sean muy bajas, etc), estos serán analizados en conjunto con el área respectiva para estipular los rangos y metas para posterior aprobación.

Análisis: Una vez ponderados los indicadores, se hace un análisis de resultados de manera mensual de acuerdo con la periodicidad de cada indicador (mensual, trimestral, semestral, etc.), para esto se toman los resultados que han sido previamente cargados para seguimiento en el sistema Kawak y se analizan según la meta definida para el periodo de medición. Cuando se obtiene el resultado del avance, se analiza con los rangos de valoración.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”

6. Referencias y anexos

Anexo 1 Ficha técnica de indicadores RTV

Fecha de Creación:	Día de solicitud del indicador
ID:	Número Generado Por Kawak al realizar la solicitud (No se debe diligenciar)
Nombre del Indicador:	Debe ser claro, corto, conciso y auto explicativo. Todo indicador debe tener dos elementos estructurales, teniendo en cuenta su importancia: 1. El objeto para cuantificar. 2. La condición deseada del objeto. Pueden complementarse con condiciones descriptivas del objeto. Estructura: 1. Sujeto + Verbo en Participio Pasado 2. Objeto + Verbo Conjugado + Contexto Descriptivo Ejemplo: 1. Proyectos de Investigación + Generados + en RTVC 2. Número de Contenidos + diseñados + Para Niños y Adolescentes en RTVC
Área Asociada al Indicador	Establece el área de RTVC, a la cual se asocia el indicador ya sea por responsabilidad o designación
Descripción del Indicador:	Es importante que en este espacio se indique con mayor detalle el objetivo de medir el indicador, la fuente de donde se tomarán los datos y las características principales que permitan conocer con más claridad la particularidad de esta medición. Esta descripción entre más detalla permitirá comprender y preservar el conocimiento e intención de la creación de este mecanismo de medición.
Clase de Indicador:	**1.** Indicadores de Gestión: Este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación plateada se programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, así como talento humano. Dentro de esta categoría, se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado. (Indicadores de Proceso) **2.** Indicadores Estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto. (Indicadores de Plan Estratégico Institucional y Plan de

	Acción)
Planeación Institución al	Aplica solo para indicadores estratégicos. Este campo hace referencia a la alineación institucional de tipo estratégico, en donde el indicador creado puede estar referenciado en uno o más planes, proyectos o información de seguimiento externo.

Articulación Institucional RTVC	
Tipo de Proceso:	Según el Mapa de Procesos para RTVC se encuentran 4 tipo de procesos establecidos: **1. Procesos Estratégicos.** **2. Procesos Misionales.** **3. Procesos de Apoyo.** **4. Procesos de Evaluación.**
Proceso 1er Nivel SIG	Clasificación de procesos de primer nivel está dado por el tipo de proceso del SIG según el mapa de procesos.

Objetivo Proceso:	Objetivo del proceso de 1er nivel del SIG asociado al indicador. Está información puede encontrarse en el mapa de procesos establecidos para RTVC en el software de seguimiento y gestión KAWAK.
Objetivo Estratégico:	Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. Se incluirá en este espacio el objeto del proceso tal cual como se indica en la caracterización del proceso al que pertenece. Actualmente RTVC tiene los siguientes 5 objetivos estratégicos: 1. Generar contenidos relevantes, convergentes, incluyentes, diversos y de calidad que respondan a las expectativas y necesidades de los grupos de valor de RTVC. 2. Garantizar la operación eficiente de la red pública para asegurar la prestación de los servicios de la radio y televisión pública en todo el territorio colombiano. 3. Fortalecer la Gestión del Conocimiento y Cultura de la innovación para posicionar las marcas del Sistema de Medios Públicos. 4. Implementar procesos organizacionales innovadores y de alto impacto en el marco de los principios y enfoques de la transformación digital. Potenciar la gestión organizacional y empresarial de la RTVC a través de la

	eficiencia de los procesos, la innovación, buenas prácticas y el desarrollo de las capacidades del talento humano.	
Línea Estratégica	Son agrupaciones de objetivos estratégicos o combinaciones verticales de objetivos. Consisten en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica	
	OBJETIVO INSTITUCIONAL 1 Generar contenidos relevantes, convergentes, incluyentes, diversos y de calidad que respondan a las expectativas y necesidades de los grupos de valor de RTVC.	LINEA ESTRATEGICA 1: Generar contenidos relevantes y convergentes con valor público.
Línea Estratégica	OBJETIVO INSTITUCIONAL 2 Garantizar 2 operación la eficiente de la red pública para asegurar la prestación de los servicios de la radio y televisión pública en todo el territorio colombiano.	LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Desarrollar acciones para la administración, operación y mantenimiento de la red pública
		LINEA ESTRATEGICA 2: Ampliar la cobertura del servicio público de televisión nacional a través de la implementación de nuevas tecnologías (TDT-DTH).
		LINEA ESTRATEGICA 3: Aportar al cumplimiento de los acuerdos de paz con la implementación de emisoras en zonas de conflicto.
	OBJETIVO INSTITUCIONAL 3 Fortalecer la Gestión del Conocimiento y Cultura innovación de la para posicionar las marcas del Sistema de Medios Públicos	LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Socializar las buenas prácticas en los procesos de innovación relacionados con los contenidos públicos.
		LINEA ESTRATEGICA 2: Incentivar el consumo de los contenidos de los medios públicos a partir del conocimiento, comportamiento y preferencias de las audiencias de RTVC.

		LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Desarrollar estrategias de articulación (culturales, artísticas, comerciales, entre otros) con regionales, operadores entidades públicas y privadas.
	OBJETIVO INSTITUCIONAL 4 Desarrollar productos innovadores y de alto impacto en el marco de los principios y enfoques de la transformación digital.	LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Fortalecer la transformación digital en el marco del quehacer institucional de RTVC.
		LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Desarrollar estrategias para la implementación del Modelo Integrado de Planeación Gestión.
	OBJETIVO INSTITUCIONAL 5 Potenciar la gestión organizacional y empresarial de la RTVC a través de la eficiencia procesos, **la** innovación, buenas prácticas y el desarrollo de las capacidades del talento humano.	LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Fortalecer la planeación del talento humano en cada una de las etapas del servicio para generar valor.
		LINEA ESTRATEGICA 3: Incentivar la mejora continua, la gestión del conocimiento y la cultura de la innovación a los grupos de valor de RTVC.
		LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Optimizar la eficiencia de la gestión comercial y presupuestal de RTVC.

Información General Indicador	
Responsable del Indicador:	Se refiere a la persona de planta – servidor público, que tiene la responsabilidad del resultado obtenido de la medición y de dar cuenta tanto al interior de RTVC como a fuera de ella, sobre la información reportada en el sistema de planeación y gestión. Es posible que esta persona sea la misma reconocida como Líder del proceso.
Responsable(s) de Alimentar el Indicador:	Se refiere al servidor público o contratista, delegado por el responsable del indicador o líder del proceso para realizar el cargue de datos y análisis del indicador de acuerdo con la frecuencia de medición definida, así mismo es responsable de realizar el cargue del soporte de la información consignada en el módulo de indicador del sistema de planeación y gestión.
Frecuencia del Indicador:	Periodo de tiempo (Periodicidad) con la cual se recolecta la información de avances parael indicador y a partir de la cual se realiza el análisis del mismo.
Fuente de Información:	Las fuentes son aquellas que nos proporcionan información o materia prima para el indicador. Las fuentes pueden ser el páginas web, videos, bases de datos, manuales,informes, etc.
Tipo de Indicador:	Corresponde al tipo de indicador que puede ser: **Indicadores según calidad.** **1. Indicadores de eficacia:** expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de unplan, programa, proyecto o política. **2. Indicadores de eficiencia:** permiten establecer la relación de productividad en el uso delos recursos. **3. Indicadores de efectividad:** este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir,el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo. **Indicadores Según nivel de intervención.** 1. **Indicadores de resultado:** Se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad. Ejemplos: porcentaje de niños de 0 a 6 años vacunados, porcentaje de niños inscritos en educación primaria, porcentaje de viviendas con conexióna servicio de acueducto, número de habitantes beneficiados con la construcción de un nuevo sistema de agua potable. 2. **Indicadores de producto:** Se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una

	institución o de un programa. Ejemplo: número de techos construidos en viviendas con relación al total programado, número de tomas de agua potable por cada 1000 habitantes.
Norma Asociada:	Normas vigentes que se relacionan con el indicador.
Metas y Rangos dellndicador	**SOLO SE DEBE DILIGENCIA EL CAMPO META.** El formato está configurado para la inclusión de la información en el campo meta, dado que los rangos de los indicadores se manejan bajo un estándar referenciado por el área dePlaneación. Se debe incluir la información de las metas, de la siguiente manera según la periodicidad establecida y teniendo en cuenta el mes de inicio de medición del indicador. **nsual:** Diligenciar todos los campos de Enero a Diciembre **Bimensual:** Diligenciar los meses de Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre **rimestral:** Diligenciar los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre. **Cuatrimestral:** Diligencias los meses de abril, agosto y diciembre. **Semestral:** Diligenciar los meses de Junio y Diciembre. **Anual:** Diligenciar el mes de Diciembre Por otro lado de manera informativa los rangos de las metas del indicador se dividen por zonas de la siguiente forma: **Zona de Peligro**: (Valoración de 0 a 69%) Rango más bajo donde se mide el icador,normalmente caracterizado por color Rojo. **Zona de Alerta**: (Valoración de 70% a 89%) Rango Medio donde se mide el indicador, puede fijar para tomar mejoras correctivas, normalmente caracterizado por Color arillo. **Zona de Cumplimiento**: (Valoración del 90% al 100%)Rango estable del indicador, nde la medición se encuentra en la meta del indicador o muy cercana a ella. rmalmente caracterizado por Color Verde. **Zona de Exceso**: (Valoración Mayor al 100%) Rango de sobrecumplimiento del cador,donde la medición se encuentra sobre el limite establecido de la meta. Muchas ces, se tiene la perspectiva que exceder la meta puede ser un indicio de algo sfactorio del indicador, pero contrariamente lo que establece esto es una falta de neación efectiva. Normalmente se caracteriza por Color Azul
Notas Adicionales:	Se refiere a los datos complementarios o particulares que deben registrar las áreas como s aclaraciones y/o explicaciones determinantes de la información diligenciada a lo largo dela ficha técnica y que son importantes para que el indicador sea claro para cualquier persona que la consulte.

ANEXO 2. CARGUE DE LA FICHA TÉCNICA EN SUITVISIÓN

Una vez enviada, a través de correo electrónico, la ficha técnica por parte del líder del proceso o enlace designado al colaborador que presta servicios en la Coordinación de Planeación se procederá a realizar el cargue de la información en el módulo de “indicadores” del sistema de planeación y gestión kawak.

Es importante aclarar, que, si se identifican aspectos por mejorar, estos serán notificados a través de correo electrónico y se realizarán ajustes hasta que la información sea correcta.

La siguiente imagen permite dar cuenta como se visualiza la información cargada en el sistema de planeación y gestión kawak:


RTVC Sistema de Medios Públicos

Id 513. Estreno de contenido de producción propia y en conver
Institucional

Descripción	Mide el número de contenido nuevo respecto a la meta (de producción propia y en convergencia), entendido como cada estreno de capítulo de serie de programas o contenidos unitarios, que ha sido producidos y/o emitidos en la pantalla del Canal Institucional. El Canal tendrá una meta anual de número de contenidos establecido en la suma de 1.700 producciones totales anuales.	**Proceso**	Televisión (subproceso)	**Responsable**	Lina Marcela Moreno
Clasificación	Operativo	**Tipo**	Eficacia	**Fórmula**	PPYC
Frecuencia de alimentación	Trimestral	**Sentido**	Positivo	**Unidad de medida**	#
Norma	**1-** ISO 9001:2015 **2-** Proceso	**Centros de trabajo**	**1-** RTVC - Sistema de Medios Públicos	**Vigente desde**	2022-01-01
Dependencia			**Incidencia**		
Objetivo estratégico	1. Generar contenidos relevantes, convergentes, incluyentes, diversos y de calidad que respondan a las expectativas de grupos de valor de RTVC	**Línea estratégica**	1.1 Generar contenidos relevantes y convergentes con valor público.	**Fuente de información**	Reporte oficial del Sis
Línea base	1977	**Descripción de la meta**	Por proyección del área se estima en la suma de 2.000 producciones totales anuales de estrenos de contenido de producción propia y en convergencia emitido en la pantalla del Canal Institucional.	**Observaciones y/o notas adicionales**	El anterior indicador r convergencia), indepe trimestrales son esen el cumplimiento parci finalizando la vigencia presentando algunas para la vigencia 2022 ajenas al Canal que r
Meta cuatrienio	No aplica	**Tipo de meta**	Sumatoria		

Ver menos

Desde 2023-06-30
Hasta 2024-06-30
Tipo de gráfico Columnas
Otros ajustes

Gráfico Resultado consolidado

Una vez notificada desde la coordinación de planeación que la ficha técnica del indicador se encuentra cargada y/o actualizada en el sistema de planeación y gestión KAWAK, la persona designada para alimentar y analizar el indicador debe realizar el cargue respectivo de la información.

ANEXO 3. CÁLCULO DE RANGOS DE VALORACIÓN

Con el objetivo de mantener una alineación frente a la metodología estipulada y el contenido de la ficha técnica de indicadores de RTVC, ésta última contiene una parametrización frente a los rangos de valoración establecidos. El resultado de las zonas donde se ubicará el indicador en un periodo de tiempo determinado, de

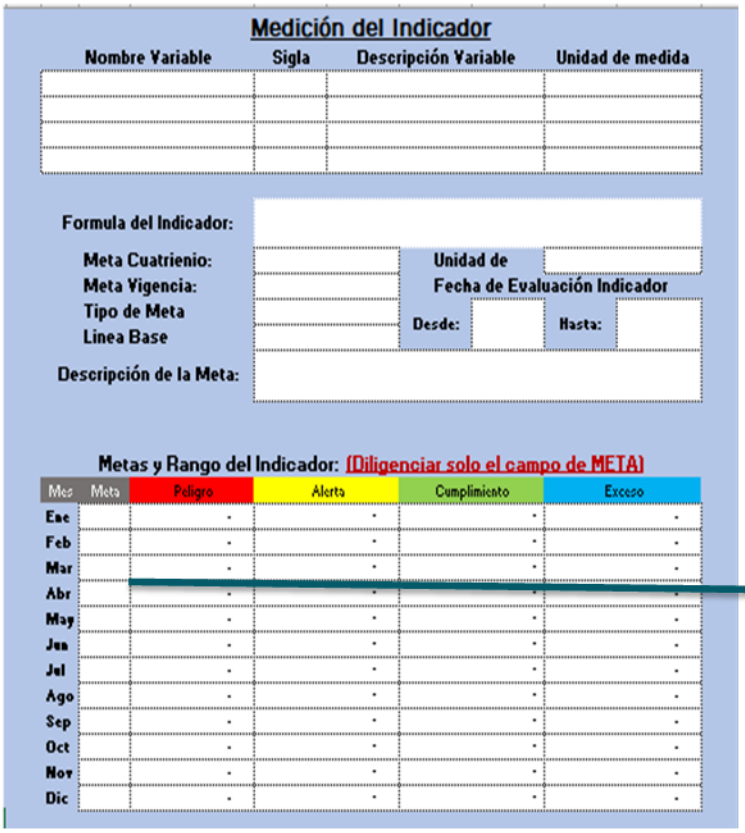
acuerdo con la periodicidad de medición, dependerá del valor establecido para la meta que se estipule en dicho periodo de tiempo. Para ello se deben incluir Metas parciales de acuerdo con la periodicidad, en la columna Meta. Para ello, es importante tener en cuenta los rangos de valoración establecidos dentro de la metodología y que se detallan a continuación:

RANGOS DE VALORACIÓN	
PELIGRO	0% - 69%
ALERTA	70% - 89%
CUMPLIMIENTO	90% - 100%
EXCESO	>100%

Teniendo en cuenta los anteriores rangos de valoración, el cálculo del avance del indicador en el periodo correspondiente se obtiene de la siguiente forma:
Avi = Rei / Mpi x 100
Donde:
Avi= Avance porcentual del indicador
Rei= Resultado del indicador de acuerdo con su periodicidad
Mpi= Meta parcial del indicador de acuerdo con su periodicidad

Ahora bien, teniendo la claridad sobre el cálculo del avance, se muestra a continuación de manera gráfica y con ejemplos, el diligenciamiento de la ficha en los campos de Metas y cómo se generan los rangos de valoración de acuerdo con los intervalos establecidos.

“Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión.”



Incluir metas parciales de acuerdo a la periodicidad en la columna "Meta"

RANGOS DE VALORACIÓN	
PELIGRO	0% - 69%
ALERTA	70% - 89%
CUMPLIMIENTO	90% - 100%
EXCESO	>100%

Una vez se incluyan los datos en el campo Meta, la ficha automáticamente generará los valores correspondientes en todas las zonas establecidas.

Se relacionan a continuación una serie de ejemplos para mayor claridad sobre el establecimiento de Metas y generación de los Rangos de Valoración de acuerdo a las Metas Parciales:

Ejemplo – Indicador numérico

RANGOS DE VALORACIÓN		
PELIGRO	0% - 69%	0 - 104
ALERTA	70% - 89%	105 - 134
CUMPLIMIENTO	90% - 100%	135 - 150
EXCESO	>100 %	151 o superior

Rangos del indicador una vez se ha diligenciada la meta

	Rango del Indicador:				
	Meta	Zona de Peligro	Zona de Alerta	Zona de Cumplimiento	Zona de Exceso
Marzo	150	104	134	150	>150
Junio	200	138	178	200	>200
Septiembre	250	173	223	250	>250
Diciembre	300	207	267	300	>300

Ejemplo – Indicador porcentual constante

RANGOS DE VALORACIÓN		
PELIGRO	0% - 69%	0 - 62
ALERTA	70% - 89%	63 - 80
CUMPLIMIENTO	90% - 100%	81 - 90
EXCESO	>100 %	91 o superior

Rangos del indicador una vez se ha diligenciada la meta

	Rango del Indicador:				
	Meta	Zona de Peligro	Zona de Alerta	Zona de Cumplimiento	Zona de Exceso
Marzo	90	62	80	90	>90
Junio	90	62	80	90	>90
Septiembre	90	62	80	90	>90
Diciembre	90	62	80	90	>90

"Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión."

Ejemplo – Indicador porcentual acumulado

RANGOS DE VALORACIÓN		
PELIGRO	0% - 69%	0 - 17
ALERTA	70% - 89%	18 - 22
CUMPLIMIENTO	90% - 100%	23 - 25
EXCESO	>100 %	26 o superior

Rangos del indicador una vez se ha diligenciada la meta

	Rango del Indicador:				
	Meta	Zona de Peligro	Zona de Alerta	Zona de Cumplimiento	Zona de Exceso
Marzo	25	17	22	25	>25
Junio	50	35	45	50	>50
Septiembre	75	52	67	75	>75
Diciembre	100	69	89	100	>100

Nota: Para **visualizar** el control de cambios del presente documento, por favor diríjase al sistema KAWAK en módulo de información documentada, consultando por el documento (nombre, proceso, código) en donde encontrará los cambios realizados al mismos.