



Empresa Social del Estado
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS
BETULIA - SANTANDER



CONSTRUCCION DE INDICADORES DE GESTION

Dr. Miguel René Tuta Rueda
Gerente

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
 Empresa Social del Estado HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS BETULIA - SANTANDER	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

INTRODUCCION

El dinamismo de la gestión pública en la actualidad, ha hecho exigente y necesario el fortalecimiento del desarrollo de programas y proyectos en las instituciones territoriales.

Fortalecimiento que es indispensable para realizar evaluaciones bajo mediciones de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios que reciben, constituyéndose una fuente de información clave para la mejora de la gestión administrativa.

Razón por la cual, los indicadores de gestión o desempeño son de gran importancia, y son directamente proporcionales a la mejora del Desempeño Institucional, su aplicación requiere de cierta técnica objetiva al incorporarlo en la ESE Hospital San Juan de Dios de Betulia, de tal manera que arroje los resultados pertinentes para el continuo desarrollo de la institución.

El punto inicial es la descripción y poseer el pleno conocimiento de la medición, pasando por el marco normativo y la aplicación del indicador bajo los preceptos de la eficacia y la eficiencia.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, es la herramienta que determina y promueve el desarrollo de la gestión basada en procesos, permitiendo la interacción entre los usuarios, ciudadanos, y los servidores públicos en el rol de la función administrativa, asistencial y técnica.

Es así como se hace necesario el control de la gestión y el monitoreo permanente de la organización, por medio de la medición y el análisis de los resultados que permiten evaluar el desempeño bajo términos de la eficiencia, eficacia y efectividad, en este sentido se cuenta con la información administrable que permita su análisis ágil, facilitando la toma de decisiones, esto es la esencia vital y fundamental de los indicadores de gestión.

Los indicadores establecen las variables, las unidades de medidas y los parámetros del cumplimiento de metas frente a los cuales será más adecuada la medición de su gestión.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO	VERSION:	COD: FECHA:

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la evaluación de la gestión pública por medio de los indicadores de gestión que permiten observar el nivel de eficacia y eficiencia en la ESE Hospital San Juan de Dios de Betulia “Creciendo Juntos”.

Objetivos Específicos

- Construir los indicadores de gestión pública.
- Obtener información adicional para valorar los riesgos.
- Fomentar la Cultura de Control en la Gestión Administrativa.
- Establecer los índices o criterios para la evaluación en la entidad.
- Construir el nivel de eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión pública.
- Observar los indicadores medibles que contribuyan a la toma de decisiones.
- Analizar y comprender lecciones a partir de los eventos, cambios, tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores públicos de la ESE Hospital San Juan de Dios de Betulia “Creciendo Juntos” en la búsqueda de labores excelentes que se ven reflejados en la gestión administrativa.

EVALUACION DE LA GESTION PÚBLICA

Para definir la medición dentro de los indicadores de gestión, y según la conceptualización existente acerca de la evaluación de la gestión, al respecto el Comité de Gerencia Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de acuerdo a varios estudios realizados en países miembros de dicha organización se define como:

“Medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
	VERSION:	FECHA:	

dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” .¹

Ahora bien, dada la naturaleza diversa de las entidades públicas y con el fin de delimitar al alcance de la presente guía, la evaluación a que se hace mención puede verse frente a diferentes ámbitos.²

Según el Objeto de la Evaluación:

- ◊ Evaluación de Políticas Públicas
- ◊ Evaluación de Gestión y resultados de las entidades públicas.
- ◊ Evaluación del desempeño individual.

La evaluación de la política pública, busca identificar los efectos finales de una intervención pública, a partir de la implementación de proyectos o programas en un grupo específico de población objeto, las políticas requeridas para su evaluación son complejas y requieren de la disposición importante de recursos y tiempo para poder llegar a que los análisis mejoren o puedan modificar las políticas implantadas.

Según los mandantes de la Evaluación:

- ◊ Evaluación externa desarrollada por entes independientes a la entidad.
- ◊ Evaluación interna desarrollada por la propia entidad como instrumento de apoyo a la toma de decisiones.

La evaluación de los resultados de gestión de las instituciones pública en el Hospital de Betulia, se usan los indicadores de desempeño, apoyados en procesos previos de planeación estratégica, con el propósito de evaluar la gestión, uso de los recursos y en general el desarrollo óptimo de las entidades en busca de los fines del estado.

1. Texto extraído de la Guía para la Construcción de indicadores de gestión del DAFP – pág. 11. ARMIJO, Marianela; BONNEFOY, Juan Cristóbal. Indicadores de desempeño en el sector Público. Comisión Económica para América Latina y Chile (Cepal). Santiago de Chile. Noviembre de 2005, p. 13.
2. Ibídem, pag.14 y 15

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
 Empresa Social del Estado HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS BETULIA - SANTANDER	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

Según la etapa de intervención:

- ◇ **Evaluación ex - ante:** Se realiza previamente a la implementación de la acción administrativa, en la cual se encuentran los estudios de diseño de programas, estudios de pre inversión.
- ◇ **Evaluación de procesos:** Se realiza durante el ejercicio de la acción administrativa, y tiene que ver con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, el ajuste a la programación de la generación de los productos, entre otros aspectos.
- ◇ **Evaluación ex post:** Se realiza una vez finalizada la intervención o acción administrativa, o la gestión de un determinado periodo, e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales.

Es importante resaltar que los recursos y metodología para realizar la medición, limitan el objeto de la evaluación, y es así como se determina la dirección de los esfuerzos en cuanto a los resultados de los objetivos propuestos.

LA MEDICIÓN

La importancia de la medición parte del entendido que existe un vínculo entre la planeación estratégica y la planeación institucional, toda vez que la medición permite comparar la magnitud del patrón establecido, lo que permite observar el grado en que se alcanza las actividades propuestas dentro de un proceso específico.

Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar los hechos en tiempo real, logrando tener y tomar decisiones con mayor certeza y credibilidad. ³

Aunque no es necesario medirlo todo, medir, evidencia los atributos que hemos decidido monitorear.

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

3. Texto extraído de la guía construcción de indicadores de gestión del DAFP.

Una adecuada medición requiere ser:

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

PERTINENTE: Que las mediciones que se lleven a cabo deberán ser relevantes y útiles para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de los resultados.

PRECISA: Debe reflejar fielmente el comportamiento de las variables de la medición, en este punto interviene la adecuada, elección del instrumento de medición.

OPORTUNA: Que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante en la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.

ECONOMICA: debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos ocurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

LOS INDICADORES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La administración del riesgo en las entidades públicas se traduce a la probabilidad de peligro a que está expuesta la entidad ya sea por factores externos o internos que en llegado momento pueden afectar los objetivos institucionales. Dentro de este estudio se plantea el monitoreo y revisión como eje transversal y dinamizador de todo el proceso; para la ejecución de este elemento, los indicadores de gestión se convierten en un elemento objetivo que le permite a la organización:

1. Identificar los riesgos.
2. Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.
3. Garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación.
4. Analizar y comprender lecciones a partir de los eventos (incluyendo los cuasi accidentes), los cambios, las tendencias, los éxitos, los fracasos.
5. Detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios de riesgo y en el riesgo mismo que pueda exigir revisión de los tratamientos del riesgo y prioridades.

De lo anterior se infiere que los indicadores están orientados al seguimiento de los riesgos, permitiendo establecer la efectividad de los controles y sus posibles ajustes, determinar nuevos riesgos o bien establecer cambios o actualizaciones a los riesgos ya identificados. Para su construcción y aplicación deberán seguirse los lineamientos ya presentados en la metodología de administración del riesgo y los siguientes lineamientos de indicadores de gestión que en el presente trabajo expongo.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
	VERSION:	FECHA:	

CONCEPTUALIZACION

La gestión de las instituciones públicas, se observa por medio de la evaluación de resultados, haciendo uso de indicadores de desempeño o indicadores de gestión.

EL INDICADOR

El indicador es una expresión cualitativa y cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables que permite comparar con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, que permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato.

Los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido.

La información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

Gráficamente se puede expresar como:



Datos



Información

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan o desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación de la organización.

Los indicadores permiten evidenciar el cumplimiento acerca de los que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA

CRECIENDO JUNTOS



PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO

COD:

VERSION:

FECHA:

ASPECTO	MEDICION
Cargas de Trabajo	Como estadística y metas que se tengan para un periodo de tiempo determinado y el tiempo y número de personas para realizar la actividad.
Resultados	Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
Impacto	De los productos o servicios tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
Productividad	Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
Satisfacción del usuario	Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes
Calidad de oportunidad del producto o servicio	Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

Ejemplos de temas o aspectos a medir

CARACTERISITCAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos para que apoyen el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de la gestión administrativa. Las características de los indicadores más relevantes son las siguientes:

Característica	Definición
Oportunidad	Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión de resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
Excluyente	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerarse alguna de tales dimensiones (económica, política, social, cultural, u otras) pero no puede abarcarlas todas.
Prácticos	Que se facilite su recolección y su procesamiento.
Claros	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollan como para quienes lo estudian o lo tomen como referencia. Por tanto un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entiende quienes lo construyen debe ser replanteado.
Explícitos	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
Sensibles	Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
Transparente /Verificable	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Definiciones tomadas del a Guía DAFP- Departamento Administrativo de la Función Pública.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
 Empresa Social del Estado HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS BETULIA - SANTANDER	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

Las entidades públicas por su complejidad, diversidad de productos o servicios que ofrecen, así como la diversidad de usuarios, requieren determinar con mayor precisión el nivel de desempeño. De este modo, alguno de los beneficios para las entidades son los siguientes:

1. Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
2. Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal en las diferentes tareas, etc.
3. Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la entidad y los objetivos prioritarios.
4. Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre los resultados obtenidos y la asignación del presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
5. Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
6. Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.
7. La satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.
8. Seguimiento del proceso: el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
9. Gerencia del Cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

CLASES DE INDICADORES

Los indicadores se pueden clasificar desde varias tipologías, sin embargo para el presente estudio, se permite establecer la clasificación en torno a la eficiencia,

eficacia, calidad y economía, ya que dichas valoraciones se interrelacionan en la entidad pública, a partir del desarrollo de los modelos de operación por procesos; clasificación que puede soportar las siguientes preguntas:

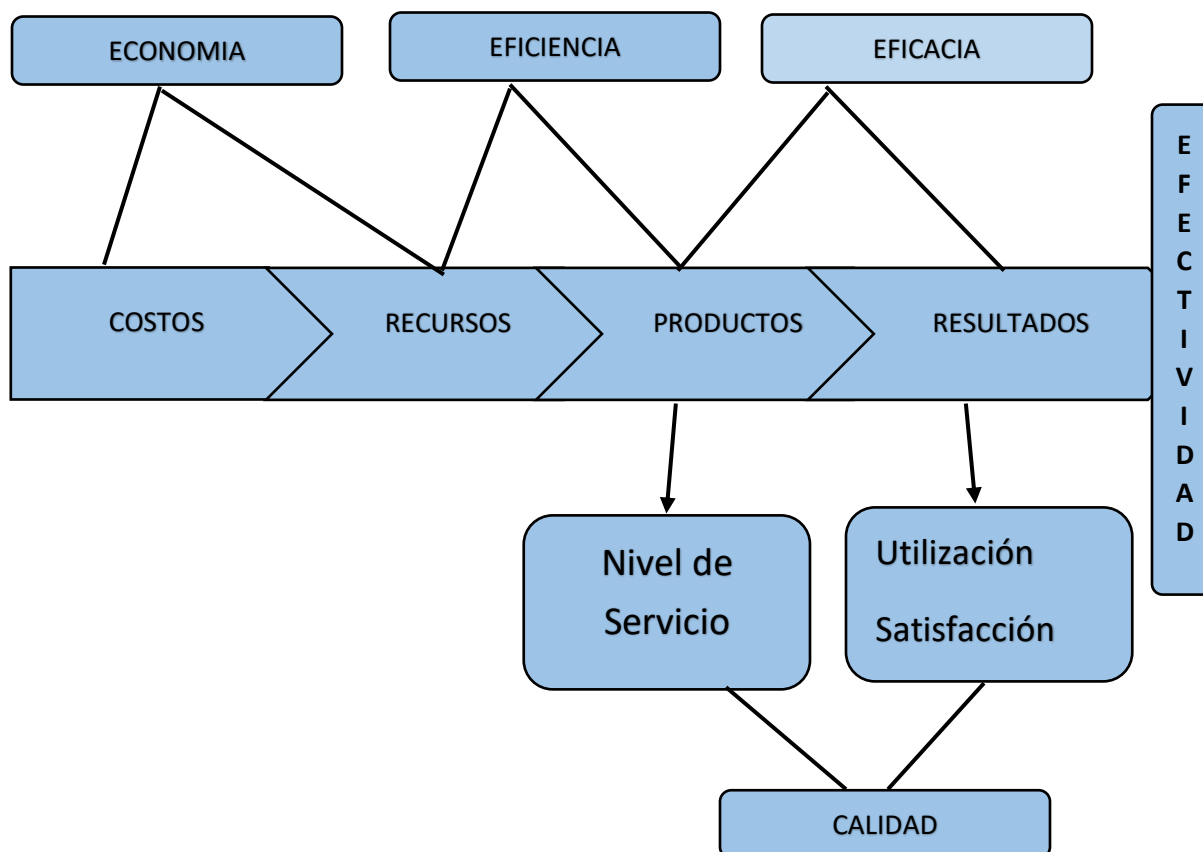
¿En qué medida se cumplieron los objetivos?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios?

¿Cuán oportunamente llego el servicio?

Lo que se busca evaluar con los siguientes elementos: **eficiencia, eficacia, economía y calidad**, es el desempeño de la gestión pública y el grado de aceptabilidad frente a los ciudadanos, con la finalidad de mejorar la gestión, informar a la comunidad el resultado y tener la base sobre asignación al presupuesto.

Para una mejor visualización de lo anterior, se plantea la siguiente gráfica de Interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores:



Fuente: Adaptado de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile Nov. De 2005.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
 Empresa Social del Estado HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS BETULIA - SANTANDER	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

INDICADORES DE EFICACIA

Eficacia es establecer el cumplimiento de los planes y programas de la ESE Hospital San Juan de Dios de Betulia, previamente determinados.

En este indicador se evalúa los resultados (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado) al igual que los productos (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Dentro de la gestión a ser evaluada se pueden mencionar los siguientes aspectos básicos:

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

Para que la medida cumpla de una manera más directa con el indicador; se pueden asociar aspectos como:

Nombre	Definición
Cobertura	Se puede definir como el grado en que las actividades que se realizan, o los productos o servicios que se ofrecen son capaces de cubrir o satisfacer la demanda que de ellos existe. Esta cobertura se puede expresar en términos de número de usuarios atendidos, respecto de una demanda potencial a cubrir.
Focalización	Se relaciona con el nivel de precisión con que los productos /Servicios son entregados a la población objetivo. Se puede determinar mediante la revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población objetivo, se verifica si corresponden, si se está dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios; en cualquier caso permitirá tomar medidas de ajuste.
Capacidad de Cubrir la Demanda	Se plantea si la entidad cuenta con capacidad para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus productos/servicios, en condiciones de tiempo y calidad.
Resultado Final	Permite comparar los resultados obtenidos respecto de un óptimo o máximo posible, es decir que va más allá de mostrar los resultados obtenidos respecto de los esperados, requiere por lo tanto un planteamiento de metas superiores o ambiciosas para una buena comparación.

A continuación presentamos un ejemplo de los indicadores de eficacia.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
 Empresa Social del Estado HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS BETULIA - SANTANDER	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

INDICADOR	ASPECTO ASOCIADO
Número de desempleados capacitados/Total de desempleados inscritos en Sistema de Reconversión Laboral.	FOCALIZACIÓN
Porcentaje de egresados del programa de reinserción/Total inscritos programa de reinserción	COBERTURA
Porcentaje de alumnos que de emplean después de finalizar los cursos de capacitación.	RESULTADO FINAL
Número de beneficiarios / Universo de Beneficiarios	COBERTURA
Porcentaje infracciones que termina en sanción efectiva	RESULTADO FINAL
Conflictos colectivos solucionados/conflictos colectivos planteados.	RESULTADO FINAL
Incremento total de puestos de trabajo abiertos con el servicio al público de empleo.	RESULTADO FINAL

Fuente: Adaptado de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile Nov. De 2005.

INDICADORES DE EFICIENCIA

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

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

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc.,

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizan los recursos durante el proceso de generación del producto y/o Servicio.

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

A continuación se comparten ejemplos de indicadores de eficiencia.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

INDICADOR DE EFICIENCIA

Costo de un servicio en relación al número de usuarios.
Costo total programa de becas/total del beneficiarios.
Costo por tonelada de basura recogida.
Costo de la recogida de basura por usuario
Costo por Kilómetro de carretera construida
Costa de la inspección por número de visitas efectuadas.

Fuente: Adaptado de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile Nov. De 2005.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.

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

La efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante ¿Para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

A continuación ejemplo de indicadores de efectividad

INDICADOR

Nivel de satisfacción del usuario durante un periodo determinado.
% de Disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado.
% de Disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado.
% de Disminución en infecciones intrahospitalarias durante un periodo determinado.

Fuente: Elaboración del DAFP (Actualización 2012)

Este tipo de indicadores se han planteado desde diferentes metodologías como indicadores de IMPACTO de los productos o servicios ofrecidos por las entidades, es preciso aclarar que las evaluaciones de este tipo (de IMPACTO), tal como se

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
 Empresa Social del Estado HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS BETULIA - SANTANDER	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

introdujo en el capítulo I de la presente guía, se trataría de un tipo de evaluación ex – post, la cual establece que se debe realizar una vez finalizada la intervención o acción gubernamental, o la gestión de un determinado período, e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados e impactos, es decir que estaría más orientada a evaluaciones de política, más que al tipo de análisis planteado en el tipo de indicadores de efectividad, acá relacionados.

INDICADORES DE CALIDAD

Ahora bien, teniendo en cuenta que las entidades vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas *“quienes pueden afectar o son afectadas por las actividades de una empresa”*, juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de dichas entidades.

Al tiempo, su satisfacción frente a la entrega o prestación de los mismos, permite evaluar una dimensión específica y determinante para las entidades públicas, la cual se encuentra relacionada con un principio fundamental de **Enfoque al Cliente**, en donde se establece que “la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por tanto es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuere por superar sus expectativas”.

En este sentido la calidad del servicio se convierte en una dimensión específica del desempeño y se refiere a:

la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención...

La calidad del servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

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

A continuación presento ejemplos de indicadores relacionados con la calidad del servicio.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA

CRECIENDO JUNTOS

**PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO**

COD:

VERSION:

FECHA:

OPORTUNIDAD	ACCESIBILIDAD	PERCEPCION DE LOS USUARIOS
% Respuesta a los usuarios antes del cumplimiento de los términos.	% Población vulnerable cubierta con el programa, respecto del total vulnerable censado.	% Quejas y reclamos en un Periodo determinado, respecto del total de encuestados.
% de Contratos revisados y aprobados en los términos establecidos, respecto del total de contratos en trámite.	No. De puntos de atención para trámites y procedimientos a nivel nacional.	% de Satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio, respecto al total de encuestados.
% Autorizaciones médicas espaciales en menor tiempo al límite establecido.	% Viviendas de interés social construidas y entregadas a los beneficiarios, respecto del total de viviendas programadas.	

Fuente: Adaptado de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile Nov. De 2005.

INDICADORES DE ECONOMÍA

Es la capacidad de una construcción para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros de pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad autofinanciamiento (cuando la instrucción tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Ejemplo de indicadores de Economía.

INDICADOR
Aumento de costo por errores en contratos (Procesos)
Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de las técnicas de innovación de compras.
Porcentaje de recursos privados obtenidos a través de cooperación o alianzas estratégicas en otros sectores.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
 Empresa Social del Estado HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS BETULIA - SANTANDER	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

Fuente: Adaptado de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile Nov. De 2005.

INDICADORES AMBIENTALES

A nivel mundial en los últimos años se viene avanzando de manera considerable en la agenda ambiental y el “desarrollo sostenible”, el cual propende:

“el desarrollo sostenible expresa dos ideas muy claras: el uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial en la figuras de los ciudadanos (respecto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y poderes públicos (legislación y cooperación en otros países).

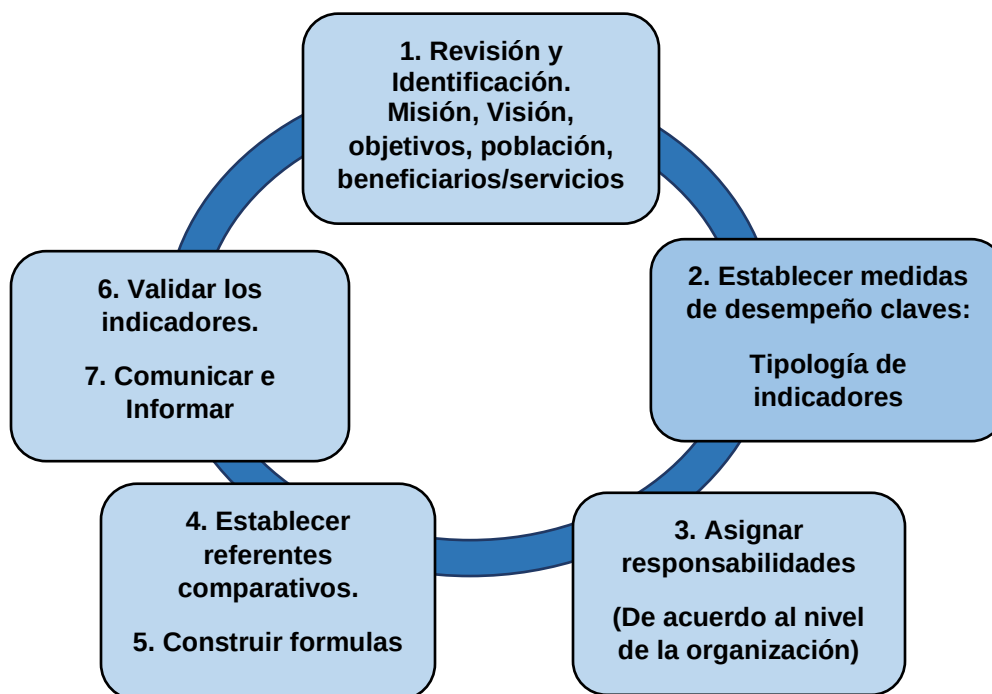
Si bien está visión abarca una serie de estrategias gubernamentales de amplio alcance, e involucra a entidades formuladoras de la política en la materia, para encontrar las sinergias que van a permitir detener el deterioro ambiental en todo el mundo, se requiere de acciones particulares, desde todos los sectores y de la sociedad en general. Dichas acciones que se desarrollan desde lo local y que responden al mandato constitucional determinado en el artículo No. 8 donde establece la obligación del estado y de las personas la conservación de las riquezas naturales y culturales de la nación, lo cual es necesario para que todas las entidades al interior del país inicien el desarrollo de diferentes actividades para una gestión ambiental al interior de las mismas, razón por la cual se sugieren los siguientes indicadores que van relacionados con:

1. “el uso eficiente de materiales, insumos, agua y energía.
2. La reducción de los costos, mediante la reducción del consumo,
3. La reducción de los residuos y las emisiones, mediante la separación de residuos y la planeación en el uso de vehículos para desplazamiento de funcionarios”.

Para ahondar más en el tema, se sugiere consultar la normatividad vigente aplicable a todas las entidades sobre el manejo ambiental y las guías relacionadas con el tema, donde es posible encontrar orientaciones sobre los planes de gestión ambiental en oficinas e incluso para aquellas entidades que desarrollan proyectos en campo, con el fin de iniciar con su construcción, desarrollo y mantenimiento.

CONSTRUCCION DE LOS INDICADORES

Las siguientes son actividades que ayudan a lograr la estructura del sistema de indicadores dentro de la organización.



Ciclo Básico para el proceso de Construcción de Indicadores

Para la construcción de indicadores es necesario hacer una reflexión profunda de la organización dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué puede ser controlado por los indicadores?

Los procesos, los productos, los Resultados Intermedios y los Resultados Finales y su Impacto.

¿Qué se hace?

Se pretende que el Hospital de Betulia, describa sus actividades principales que permitan cumplir con la razón de ser por la cual fue creada.

¿Qué se desea medir?

Aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede analizarse bajo el tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo.

¿Quién utilizara la información?

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
	VERSION:	FECHA:	

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definir sustancialmente en función de quien los va a utilizar.

¿Cada cuánto se debe medir?

Dependiendo de la periodicidad con que desea tener la información. Dependiendo del tipo de actividad y el destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Con que se compara?

Deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la entidad como externos a la misma y que servirían para efectuar comparaciones.

Una vez resultas las anteriores preguntas iniciamos con los pasos descritos en el último diagrama o gráfico.

1. Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán medidos

Este primer paso responde a la pregunta: ¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados?

Este será el punto de partida para asegurar la coherencia de los indicadores que se pretende construir, su análisis definirá el tipo de medición y los esfuerzos necesarios para obtener la información, pero cómo determinar lo que se considera estratégico para la organización, este interrogante se ilustra a través de las siguientes características:

- Es el principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo.
- La provisión de un producto estratégico o relevante es responsabilidad de la institución ya sea en forma directa o sub contratado.
- La demanda de los usuarios de productos estratégicos es continua, sistemática, permanente y cautiva.
- Los recursos que se consumen en la generación de un producto estratégico son importantes, ya sea como porcentaje del presupuesto destinado a la provisión del servicio, o bien por el porcentaje de funcionarios afectados a la provisión del servicio.

En este punto es importante así mismo precisar las metas asociadas a dichos objetivos, una meta se define como: “la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos estratégicos previamente definidos”, para su identificación se debe tener en cuenta:

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
		VERSION:	FECHA:

- Abarcar el conjunto de dimensiones de desempeño de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía
- Debe estar definida en base a la generación de compromisos internos, por lo tanto su cumplimiento no debe depender de otras entidades o de factores exógenos
- Deben tener un componente de realismo, es decir que puedan ser alcanzadas con los recursos humanos y financieros disponibles.

2. Establecer medidas de desempeño claves

Para este paso se responde a la pregunta: ¿Cuántos indicadores construir?

El número y clase de indicadores dependerá de los objetivos determinados para la evaluación, de las características de la entidad y del nivel de la organización donde se pretendan desarrollar. En general los criterios para decidir el número de indicadores tienen que ver con los siguientes aspectos:

El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que permita apuntar a lo esencial, que permita captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.

Que cubran las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional. De forma evidente lo más probable es que los indicadores de carácter estratégico y los más relevantes del control de gestión sean los que se reporten a las diferentes instancias que los solicitan.

Que cubran las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y economía (Ver clases de indicadores)

Que permitan conocer el desempeño de los procesos (resultados intermedios) para identificar debilidades, demoras, etc.

Junto con lo anterior, estos resultados intermedios sirven para construir indicadores de calidad, que posibiliten tener antecedentes sobre la eficacia y la oportunidad del producto final.

3. Asignar las responsabilidades

En concordancia con el punto anterior, donde se menciona que los indicadores se desarrollan a lo largo de la entidad, en todos los niveles y dado que se asocian a los resultados sobre los productos/servicios de cada nivel, se incluyen entonces los directivos o líderes a cargo que son responsables por ellos. Por lo que el paso siguiente a la identificación de lo que se medirá es establecer las responsabilidades institucionales para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.

4. Establecer referentes comparativos

El referente comparativo se encuentra asociado al punto 1 donde se establecieron las metas asociadas a los objetivos, que se pretende medir, por lo que un primer referente lo constituye lo planeado por la entidad, sin embargo también es posible establecer un referente respecto de otras entidades similares o comparables o respecto de datos históricos, todo dependerá de las necesidades planteadas desde los objetivos iniciales.

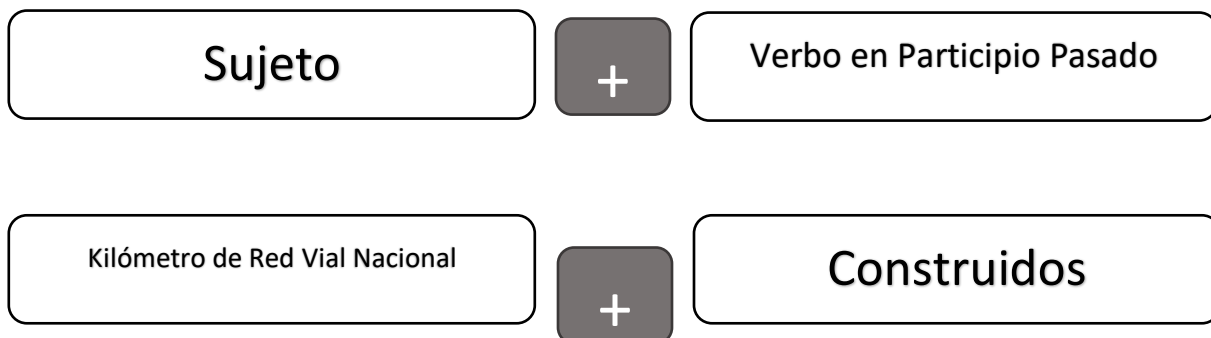
5. Construir fórmulas

La construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador.

Se sugiere la siguiente estructura básica para el indicador y la respectiva hoja metodológica:

Estructura Básica de un Indicador	
Objetivo	Señalar el para qué se establece el indicador y qué mide.
Definición	Debe ser simple y clara, e incluir además sólo una característica.
Responsabilidad	Indica el proceso dueño del indicador y por lo tanto los responsables de las acciones que se deriven del mismo.
Recursos	De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.
Periodicidad	Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.
Nivel de referencia	Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
Puntos de lectura	Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.

A continuación presento el ejemplo de la estructura de un indicador:



Nuevos cupos de Educación Superior

+

Generados

Proyectos de Investigación y Desarrollo

+

Financiados

Entidades Territoriales

+

Vinculados

+

A Territorios Digitales

Hectáreas

+

Titulados

+

A población Desplazada

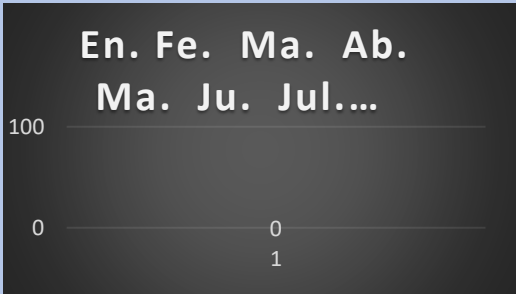
Fuente: Departamento Nacional de Planeación –DNP. Guía Metodológica para la formulación de indicadores. 2009

Hoja Metodológica del Indicador

La siguiente Hoja Metodológica sugerida se constituye en un instrumento que permite identificar los factores importantes al documentar un indicador. Tales como: Entidad, proceso, objetivo, formula, variables, unidad de medida, rango de gestión, metas, entre otros aspectos.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
CRECIENDO JUNTOS			
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
	VERSION:	FECHA:	

Modelo de Hoja Metodológica del Indicador.

1. IDENTIFICACION DEL INDICADOR													
PROCESO													
PRODUCTO O SERVICIO													
RESPONSABLE	PROCESO	MEDICION											
Nombre Indicador	Unidad Medida	Nombre Variable		Explicación Variable				Fuente Información					
Mide	Eficiencia	☐	Eficacia	☐	Efectividad	☐							
Periodicidad	Mensual	☐	Trimestral	☐	Semestral	☐	Anual	☐					
Rango de Gestión													
Tendencia	Ascendiente	Máximo		Sobresaliente	Satisfactorio	Aceptable	Mínimo						
	Descendiente	Máximo		Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Mínimo						
Meta		Línea base			Fuente información	línea base							
2. Información Operacional													
Registro de Resultados													
Variable	Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
0													
Resultados (%)													
							Interpretación de Resultados						
							Propuesta de Mejoramiento						

Para el diligenciamiento del modelo de hoja metodológica se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

Proceso: Identifica el nombre del proceso al cual pertenece el indicador.

Producto / Servicio: Identifica el nombre del producto o servicio.

Responsables Proceso: Identifica el responsable del proceso.

Medición: Identifica la persona responsable de registrar los resultados del indicador, realizar la interpretación de los resultados y realizar propuestas de mejoramiento.

Nombre del Indicador: Nombre que identifica al indicador.

Objetivo del indicador: Señala el para qué se establece el indicador y qué mide.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO	VERSION:	COD: FECHA:

Formula del indicador: Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.

Unidad de medida: Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: Porcentaje, Número de asesorías.

Nombre de la variable: la variable a utilizar puede ser una sola variable o dos dependiendo del indicador.

Explicación de la variable: Opcional si la variable requiere explicación o definición.

Fuente de información: Señala la(s) fuente(s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador. Por ejemplo: Sistemas de información, resultados encuestas del cliente externo, interno, verificación del servicio y control de visitantes.

Mide: Marcar con una x el tipo de indicador (eficiencia, eficacia, efectividad).

Periodicidad: El periodo de tiempo en que se está midiendo el indicador. Indique el período de tiempo en el cual va a medir.

Rango de Gestión: Espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. Establecer, para este indicador un rango de comportamiento que nos permita hacerle el seguimiento.

Tendencia: Señala el patrón de comportamiento del indicador

Meta: Es el valor que se espera alcance el indicador.

Línea base: Es el valor obtenido en el período inmediatamente anterior. En el caso de que no exista se colocará no aplica.

Fuente de información: Indique la fuente de origen de la línea base

INFORMACIÓN OPERACIONAL

Registro de Resultados: Evidencia los datos de las variables y el resultado del indicador de acuerdo con la periodicidad.

Variables: Coloque las variables definidas en la sección formula del indicador.

6. Validar Indicadores

La etapa de validación, es muy importante, ya que deben permitir asegurar su transparencia y confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Para poder realizarla a continuación se determina un conjunto de criterios, sobre los cuales se deben examinar los indicadores para analizar su coherencia y la capacidad de cumplir los fines para los cuales fueron construidos.

El presente cuadro presenta los criterios de validación para la construcción de indicadores:

CRITERIOS DE VALIDACION	
CRITERIO	DESCRIPCION
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
Relevancia	Asegurarse que estoy midiendo los objetivos vinculados a lo estratégico. Cuando se trata de organizaciones que tienen más de un producto o servicio, es conveniente desarrollar un conjunto de indicadores globales que representen su accionar estratégico vinculado a su misión.
Homogeneidad	Concierne a la pregunta cuál es la unidad de producto (Asesorías legales, visitas de inspección) y, más importante procurar que dichas unidades de producto sean equivalentes entre sí en términos de los recursos institucionales que se consumen (horas hombre, calidad de insumos materiales, etc.). Si no se da la equivalencia, para alcanzar las metas se tenderá a ejecutar sólo las acciones que demandan relativamente menos recursos, postergando o anulando las más costosas o complejas, que a menudo son las que tiene mayor impacto en la gestión institucional.
Independencia	Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones. No puede estar condicionado a factores externos, tales como la situación general del país, la labor legislativa del congreso o la actividad conexas de terceros.
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo que tengan correlación con los recursos que se inviertan en la actividad.
Confiabilidad	Debe ser digno de confianza independientemente de quien realice la medición. En principio la base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la institución y examinada por observadores externos.
Simplicidad y Comprehensividad	Existe una tensión sobre ambos criterios: Se debe cubrir los aspectos más significativos de desempeño, pero la cantidad de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de los usuarios, tanto internos como externos. Los indicadores deben ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
Oportunidad	Deber ser generado en el tiempo oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
No redundancia	Debe ser único y repetitivo.
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO	COD:	
		VERSION:	FECHA:

Participación

Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.

Fuente: Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile Nov. De 2005.

7. Comunicar e Informar

Es importante precisar que los indicadores pueden ser utilizados para diferentes propósitos, dependiendo del objetivo de la evaluación, el ámbito en que se realiza y los usuarios a los que se dirige, por lo que para la comunicación de los resultados es necesario tener en cuenta que los indicadores “no siempre podrán dar cuenta en forma integral del desempeño institucional, requiriéndose de otros antecedentes complementarios para esto, lo que refuerza un uso prudente de esta información”, razón por la cual se hace necesario trabajar baterías de indicadores, que permitan desde diferentes puntos de vista el análisis de la situación y las medidas correctivas de ser necesario.

Así mismo enfocar la comunicación de acuerdo a los interesados, si los resultados están orientados a la rendición de cuentas a la ciudadanía, su presentación exige en lo posible un componente educativo, un lenguaje sencillo y entendible, para que puedan cumplirse con las expectativas de dichos usuarios frente a la información suministrada.

Por su parte los informes para la Alta Dirección o Gerencia, requiere una periodicidad frente a la presentación de informes, de modo tal que pueda dar una línea base para el análisis o una continuidad de los procesos, para efectos de una acertada toma de decisiones.

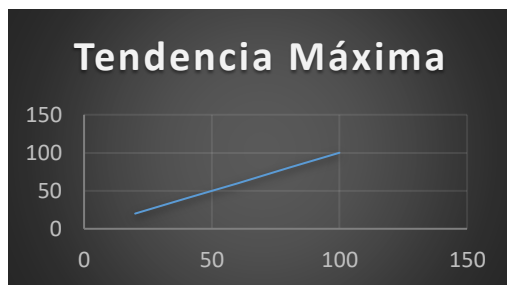
INTERPRETACION DE LOS INDICADORES

Una vez se lleve a cabo la evaluación del indicador, es fundamental relacionar dicho resultado con la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo según sea el caso. El análisis de la tendencia se puede clasificar en tres categorías:

1. Tendencia Máxima

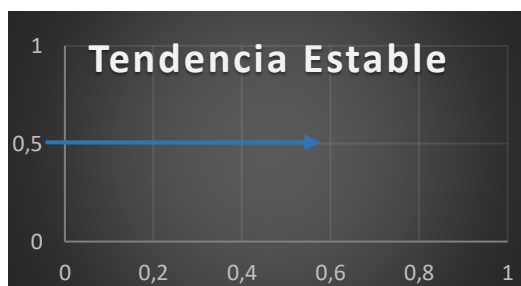
Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, en aumento a medida que pasa el tiempo. Algunos indicadores con esta tendencia son los relacionados con productividad, bienestar y calidad.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO		COD:
	VERSION:	FECHA:	



2. Tendencia Estable

Cuando el comportamiento histórico del valor es constante. Los indicadores relacionados con esta tendencia son los de inventarios. Esta tendencia debe llevar a preguntarse las razones y circunstancias de por qué se obtuvo se nivel de resultado y si se encuentra fuera de los parámetros planteados al inicio de la construcción del indicador.



3. Tendencia Mínima

Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo. Los indicadores de este tipo de tendencia son los relacionados con reclamos, riesgos ocupacionales, accidentes de trabajo, pérdidas y desperdicios.



Las anteriores graficas son el resultado de las evaluaciones, los resultados obtenidos. Es necesario agrupar la información veraz y confiable posible para que el resultado sea un éxito y el informe final no carezca de veracidad.

E.S.E. HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE BETULIA			
	CRECIENDO JUNTOS		
	PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO	COD:	
		VERSION:	FECHA:



MIGUEL RENE TUTA RUEDA
Gerente E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Betulia

Proyecto	Diana Katerine Rueda Contratista MIPG
Reviso	Oscar Melo Subdirector Administrativo