



CENTRO DE DIAGNÓSTICO
AUTOMOTOR DE NARIÑO LTDA
NIT. 800.206.629-1

Habilitado Ministerio de Transporte Res. 3678/2007, Res. 5909/2007 y Res. 11102/2012

MANUAL DE INDICADORES

2020

*En Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Limitada contamos con acreditación ONAC, vigente a la fecha,
con código de acreditación 09-OIN-030 bajo la norma ISO/IEC 17020:2012
Dirección: Calle 19A 42-84 Barrio Pandiaco - Pasto - Nariño
Teléfonos (2)7313636 - (2)7313638 - Celular: 3188480824 - 3182431730 - 3185481134
Correo electrónico: cdanar@telecom.com.co - www.cdan.gov.co*

1. INTRODUCCIÓN

Los indicadores son una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio que desarrolla la empresa, nos ayudan a clarificar los objetivos estratégicos. Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía.

El presente manual permite monitorear las actividades de la empresa y por otra compara los resultados alcanzados con los programados, y así determinar las posibles desviaciones desarrollando acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y de la misión de la entidad.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Pretende este manual hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en nuestra Institución, convertirse en un instrumento que suministre a la alta gerencia información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento válido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y óptima proyección gerencial.

2.1. BENEFICIOS DE UN MANUAL DE INDICADORES.

Permiten que el control y la evaluación:

- Sea un proceso permanente y sistemático al interior de la entidad, como base para el mejoramiento continuo de la gestión
- Sea un compromiso de todas las dependencias y funcionarios.
- Se realice sobre bases cuantificables y objetivas y no subjetivas o de opinión.
- Facilita realizar el control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan.
- Facilita y estimula el trabajo en grupo.
- Alimenta en gran medida el ejercicio de la participación ciudadana pues contribuye a que los procesos de la institución estén dirigidos a las demandas, expectativas y necesidades de la ciudadanía.

3. GESTION PÚBLICA.

Es toda acción que realiza el estado a través de las entidades que conforman el sector público en cumplimiento de los fines que le fueron señalados en la Constitución.

El proceso de Gestión Pública a nivel entidades, inicia con la asignación de recursos económicos a través de la aprobación de un presupuesto el cual debe ser ejecutado en el término del año fiscal.

La Gestión Pública siempre deberá cumplirse en concordancia con los principios establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política: Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad.

3.1 SISTEMA DE EVALUACION, CONTROL DE GESTION Y RESULTADOS.

Se puede definir como un conjunto de elementos (partes o componentes del sistema) dinámicamente relacionados en una red de comunicaciones, realizando una acción para alcanzar un objetivo operando sobre datos para proveer información. Este sistema deberá estar conformado por:

- Un conjunto de objetivos concretos y las acciones necesarias para alcanzarlos (planes y programas) que se constituyen en el objeto de control.

Es decir, para que exista control, es necesario que previamente se establezca controlar a partir principalmente de los planes, programas y proyectos.

- Un conjunto de resultados cuya periodicidad este previamente determinada.
- Un conjunto de dependencias con sus funciones y de funcionarios responsables para la realización de las mismas.
- Un conjunto de procesos y procedimientos

3.2 CONTROL DE GESTION.

Se conoce con este nombre el proceso de evaluación que permite a la alta dirección medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, así como modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.

Es además un instrumento que mide la eficiencia y la eficacia con la que se han adelantado las metas, planes y objetivos de una institución (gestión realizada) y

para esto se fundamenta en la evaluación de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos por la administración.

Para realizar el Control de Gestión se hace indispensable cumplir con algunos requisitos:

- Realizar una continua contrastación entre resultados reales y previstos.
- Apoyar Coda acción en objetivos claros
- Visualizar la entidad en el futuro
- Actualizarse permanentemente para reorientar el rumbo, o reingeniar procesos.
- Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio que trae los nuevos paradigmas.

El Control de Gestión obliga a tener adaptados los elementos básicos que le corresponden a una entidad, coma son: Estructura orgánica, normas, reglamentos, procesos y procedimientos, planes, proyectos y programas, controles, etc.

3.3. INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA EVALUACION Y CONTROL DE LA GESTION.

Para realizar el Control de gestión existen unos instrumentos o medidas de rendimiento institucional conocidos tradicionalmente como INDICADORES, estos están encaminados a medir en el momento; los procesos, los productos, las áreas, los objetivos, los programas los proyectos de la entidad; pueden ser de carácter cuantitativo y cualitativo:

Indicadores cuantitativos: Los que se muestran valores y cifras periódicamente de los resultados de las operaciones.

Indicadores cualitativos: Son los que permiten evaluar con un enfoque gerencial la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización de tal manera que permitan identificar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

4. INDICADORES

Elemento de Control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

A partir del Direccionamiento Estratégico y de la Caracterización de los Procesos se diseñan los Indicadores, cuya medición periódica permite establecer el grado

de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso, en relación con los productos y servicios que este genera para la ciudadanía o para las partes interesadas de la entidad.

Para su aplicación deben definirse las variables, las unidades de medida y los parámetros o metas frente a los cuales se medirá la gestión de los procesos, el desempeño de los funcionarios, los riesgos que afectan las operaciones, la gestión de la entidad y el impacto de los resultados entregados a la ciudadanía y a las partes interesadas. Igualmente, se sugiere establecer rangos de gestión, donde se definan los valores máximos o mínimos que permitan mantener al indicador en condiciones de control y faciliten el uso de alertas.

De otra parte, en armonía con la Ley 872 de 2003 y del Decreto 4110 de 2004, las entidades deberán diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad:

- **Indicadores de Eficiencia:** establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

Indicador: Tiempo de ejecución
Tiempo planeado

- **Indicadores de Eficacia:** miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación.

Ejemplo. META: Instalar 10 equipos de cómputo en la semana.

RESULTADO: Se instalan 9 equipos de cómputo en la semana.

- **Indicador:** Numero de equipos instalados en la semana / Numero de equipos planeados instalar en la semana.

- **Indicadores de Efectividad (impacto):** miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas.

Por lo cual se debe establecer los criterios y parámetros necesarios para el diseño de Indicadores, que permitan medir el cumplimiento de los resultados esperados por la entidad y la ejecución de las operaciones.

Diseñar los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para los planes, programas, proyectos y procesos.

El Sistema de Indicadores permite monitorear de forma continua, las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una empresa se tomen.

Basados en lo anterior, nos surge entonces otra pregunta, ¿por qué control?, nos referimos entonces a aspectos tales como:

- Cumplimiento de los objetivos, metas y misión
- Proteger los recursos de la organización
- Prevenir errores y su reincidencia
- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación
- Identificar las causas de las desviaciones
- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos

4,1 CARACTERÍSTICAS DESEABLES DE LOS INDICADORES

El presente manual se elaboró teniendo presente que las características deseables para la definición de los Indicadores deben ser las siguientes:

- **Oportunidad y Fidelidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, adecuada y oportuna y medir con un grado de aceptable precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, para posibilitar la toma de decisiones que corrijan y reorienten la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Prácticos:** Ser fáciles de generar, recolectar y procesar.
- **Objetivos:** Poderse expresar numérica o cuantitativamente.
- **Sencillos:** Ser comprensibles para las diferentes partes.
- **Finalidad:** Ser Útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción (tropismo).

No es válido ni útil construir indicadores para medir únicamente los resultados alcanzados (eficacia), sino que simultáneamente es necesario evaluar el proceso realizado, partiendo del principio de que alcanzar un buen resultado solo es posible si se ha diseñado y ejecutado el proceso adecuado. Igualmente, un indicador puede arrojar que una organización es altamente eficaz (logra los objetivos que se ha propuesto), pero si se analiza aisladamente puede esconder

que también es ineficiente, porque incurre en altos costos o no es oportuna en la generación y entrega de los resultados a los clientes.

4.2 VENTAJAS DE LOS INDICADORES

Satisfacer al ciudadano: Si no se satisface al ciudadano o a la comunidad la entidad desaparecerá porque no tendrá a quien prestar un servicio y serán otras entidades las que la reemplacen.

Monitorear el progreso: Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la entidad, que permite a la gerencia tomar decisiones. Las mejoras se irán viendo a largo plazo, por lo tanto, los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra, esto da pie para que el progreso sea continuo.

Mantener el control sobre los principales procesos en la entidad.

Comparación de procesos y actividades: Con los resultados obtenidos sean de hacer comparaciones con otras entidades, con resultados de años anteriores, con otras áreas para así ver como podemos mejorar.

Conducir al cambio: A través de un proceso de retroalimentación de tal manera que se realicen actividades de perfeccionamiento institucional. Un adecuado sistema de indicadores es flexible y se ajusta a los cambios que sufre la entidad en el tiempo.

4.3 ELABORACION DE LOS INDICADORES

Corre a cargo de cada una de las dependencias quienes tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello deben tener en cuenta:

- Los objetivos, planes y programas de la empresa, los proyectos específicos de cada dependencia, cada uno de estos se encuentran establecidos en el Plan Estratégico Institucional que se desarrolla para cada vigencia;
- Las funciones específicas definidas en las distintas resoluciones que organizan y establecen las distintas dependencias y/o grupos de trabajo internos;
- Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).

Para su aplicación deben definirse las variables, las unidades de medida y los parámetros a los cuales se medirá la gestión de los procesos, el desempeño de los funcionarios, los riesgos que afectan las operaciones, la gestión y el impacto de los resultados sobre bienes y servicios prestados, ya sean internos o externos.

Esto lleva a la agrupación de indicadores Estratégicos, de Riesgo, de Frecuencia, de Gravedad y de Gestión.

- Estratégicos, Miden el grado de cumplimiento de los planes estratégicos de desarrollo, los programas y proyectos; monitorea y mide el desempeño de los procesos.
- Del Riesgo, permiten evaluar el comportamiento de los riesgos identificados en las actividades., en los procesos y en los procesos. Para su medición se utiliza los indicadores.
- De Frecuencia que permiten conocer el número de veces que se materializa el riesgo en un periodo determinado.
- De Gravedad, que muestra la magnitud de las pérdidas materiales o inmateriales, generadas por la ocurrencia.
- De Gestión, permiten observar la forma como se ejecutan los procesos y actividades, mide si las decisiones y acciones emprendidas por la administración se orientan al cumplimiento de los procesos y la misión Institucional.

Se clasifican en: Tácticos, Operativos, de Economía, Eficiencia, Desempeño, de Frontera o compartidos.

- Tácticos, monitorean y miden el cumplimiento de los planes de acción y el desempeño de los procesos.
- Operativos, Monitorean y miden las actividades a través de indicadores de economía, eficiencia, eficacia, y el desempeño del funcionario.
- De Economía, miden la relación de los costos de insumos con los beneficios percibidos.
- De Eficiencia, establece la relación entre los costos de los insumos y los productos del proceso.

- De Eficacia, miden la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación.
- De desempeño del Funcionario, Monitorean los resultados de la actuación del funcionario a partir del cumplimiento de los acuerdos, compromisos protocolos ético. Se diseñan para determinar la contribución de cada funcionario en los objetivos de la Empresa.
- De Frontera o Compartidos, Monitorean y miden el desempeño de los procesos donde existe responsabilidad compartida dentro de la organización

4.4 OBJETIVOS.

- Establecer mecanismos para evaluar el cumplimiento de las metas y resultados.
- Definir instrumentos para evaluar los insumos utilizados y los productos generados por los procesos del Modelo de Operación
- Establecer procedimientos para evaluar la ejecución de las actividades y tareas requeridas para el desarrollo de procesos y evaluar el desempeño del funcionario.
- Diseñar mecanismos para evaluar el impacto de la gestión en la comunidad, en razón de su función Constitucional.

Niveles de Responsabilidad: El nivel directivo define los parámetros de medición y aprueba los indicadores diseñados por el responsable del proceso y por el equipo conformado para tal fin.

4.5 PARAMETROS DE EVALUACION.

- Coherencia del diseño de indicadores estratégicos con los objetivos perseguidos en los Planes y Programas, el Modelo de Operación y los parámetros definidos por la Administración del Riesgo.
- Congruencia del diseño de indicadores de Gestión con parámetros definidos en las políticas de: operación, procesos, controles, políticos y prácticas definidas en Desarrollo del Talento Humano con los perfiles de cargos definidos en los procesos.

- Congruencia de los indicadores Estratégicos, de Riesgo y de Gestión con los objetivos generados de los procesos para los cuales fueron definidos.

Además la teoría de los indicadores permite desde el comienzo aterrizar y formalizar un compromiso de conjunto institucional, con base en el compromiso de cada área, cada grupo, cada individuo; evitando perder el impulso a troves del camino. La identificación de puntos de logro en cualquier actividad, origina novedosos sistemas y niveles de desempeño, como:

- Crear valor agregado aprovechando las oportunidades para desarrollar servicios compartidos. No baste aprovecharlas las oportunidades, es necesario crearlas.
- Mejorar la utilización de todos los recursos de que dispone la empresa; reduciendo costos y ganando en productividad.

La gerencia del servicio debe trabajar sobre el cómo y no sobre el que de los problemas, o sea, analizar en forma dinámica y no estadística cada una de las situaciones.

La medición de la gestión nos permite tomar un nuevo aire para mejorar los procesos asumir otros modelos y perfiles que garanticen prosperidad económica y satisfacción a la comunidad.

Beneficios de la medición:

- Nos dice lo que estamos haciendo y como lo hacemos.
- Indica las estrategias para la recuperación de las variables débiles.
- Indica el resultado del proceso y sus operaciones.
- Permite valorar tanto la acción como los resultados.
- Medir los niveles de eficiencia y aportes de las diferentes dependencias
- Establece programas de mejoramiento ante situaciones adversas.
- Disponer de recursos tecnológicos adecuados.
- Facilitar y estimular la superación hacia el liderazgo eficaz.
- Diagnosticar, anticipar oportunamente a predecir situaciones críticas.
- Planear la trayectoria futura.
- Mejorar la velocidad y la seguridad de la gestión.
- Impulsar la competitividad y la credibilidad de la empresa.
- Medir el riesgo de la empresa.

"Los cambios no se dan solos, son las personas que con su comportamiento hacen que esos cambios sean posibles o que sirvan para empeorar las cosas".



CENTRO DE DIAGNÓSTICO
AUTOMOTOR DE NARIÑO LTDA
NIT. 800.206.629-1

Habilitado Ministerio de Transporte Res. 3678/2007, Res. 5909/2007 y Res. 11102/2012

5. INDICADORES DEL CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE NARINO LTDA. -CDAN-.

Estos indicadores hacen parte del Plan Estratégico de la empresa como de las fichas de caracterización de los procesos, los cuales se encuentran en desarrollo y que deben ser complementados con el fin de tener en definitiva el Manual de Indicadores. Igualmente el diseño de los indicadores de efectividad, como parte fundamental de los indicadores de la empresa.