La guía muestra los lineamientos para diseñar o rediseñar indicadores, análisis y presentación de resultados.

I. DISEÑO DE INDICADORES:

Un indicador es una herramienta de análisis de datos derivados de mediciones establecidas, para observar tendencia o desarrollo de un procedimiento y con ello tomar decisiones para prevenir o corregir a tiempo un resultado negativo a los intereses de la institución.

1. Tipos de Indicadores:

Los tipos de indicador son los siguientes:

Tipo	Descripción	Ejemplo
Eficacia	Verificación de cumplimiento de cosas ofrecidas al cliente (Objetivos)	*Ejemplo: % de solicitudes que se atienden en el tiempo ofrecido de respuesta*
Eficiencia	Verificación de uso de recursos en la ejecución de un procedimiento	*Ejemplo: % de presupuesto invertido en capacitación del total asignado*
Calidad	Verificación de resultado de los servicios una vez usados los recursos	*Ejemplo: % de satisfacción con el servicio prestado*
Estadístico *(de referencia) o Control interno*	Registros o cuentas numéricas de frecuencias, total de documentos, actividades realizadas o recibidos. (Control interno de unidad administrativa)	*Ejemplo 1: número de solicitudes recibidas.* *Ejemplo 2: número de devolución de solicitudes incorrectas*

a) Definición de Indicadores:

Pueden definirse por:

* La unidad administrativa que gestiona el proceso al cual se asocian. Según sus necesidades de información para la toma de decisiones, comunicando la implementación del mismo a la Dirección de Procesos, para incluirlo en el monitoreo correspondiente.

* La Dirección de Procesos: Cuando el indicador brinde información necesaria para la planificación institucional y/o el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Comité Olímpico Guatemalteco.

b) Frecuencia de medición:

Debe ser coherente con lo que se mide para evitar mediciones en períodos cortos o demasiado largos, no dando oportunidad de análisis y mejoras al resultado del proceso.

Tipo de frecuencia	Descripción	Ejemplo
Frecuencia Variable (Por evento o programa)	Por eventos planificados por un ente externo o que se ejecutan en momentos programados, sin frecuencia fija. Su medición es importante para la toma de decisiones y mejoras en un nuevo evento.	*% de ejecución del presupuesto ingresado de Solidaridad Olímpica* *Frecuencia: Posterior a cada programa*
Frecuencia fija (Periodicidad establecida)	Mensual Bimestral Trimestral Cuatrimestral Semestral Anual	*% de cumplimiento de programacion de evaluaciones internas* *Frecuencia: Cuatrimestral*

2. Establecimiento de Metas:

Para establecer el valor inicial de las metas se debe considerar la existencia de registros históricos de medición y la frecuencia de medición del indicador, de lo contrario no es recomendable ya que existe riesgo de incumplimiento.

Registros	Frecuencia de medición	Criterio para valor inicial o actual
Con registros previos de medición o experiencia documentada de su ejecución	Mensual	*Considerar la tendencia que refleja la medición de al menos los últimos tres períodos / Analizar por experiencia la ejecución del procedimiento.*
	Bimestral	
	Trimestral	*Considerar la medición de al menos dos períodos / Analizar por experiencia la ejecución del procedimiento.*
	Cuatrimestral Semestral Anual	*Considerar la medición de al menos un período / Analizar por experiencia la ejecución del procedimiento.*
Sin registros de medición ni experiencia documentada	Toda Frecuencia	*Cuando no existen registros de medición y no es posible la medición de períodos retroactivos, no se define meta, colocando MND (Meta no definida) hasta que sea establecida.(Según apartado anterior)*

Además para fijar la meta, considerar intervalos entre valores mínimos y máximos como el margen de aceptación de un indicador (**RANGO DE TOLERANCIA**)

3. Fórmulas de cálculo:

Cada indicador debe precisar con claridad la relación de variables para determinar el resultado, indicando la fórmula que se aplica, por ejemplo lo siguiente:

* Los resultados se reflejan utilizando promedios simples o ponderados.
Ejemplo: Meta del 80% al 90% de solicitudes que se atienden en el tiempo ofrecido.

* Para medición de satisfacción del cliente pueden utilizar la metodología NPS (Net Promoter Score) y Promedio Simple o Ponderado, según sea el caso.

4. Responsables de medición:

Cada indicador requiere definir las responsabilidades que pueden centralizarse en una o más personas:

* Responsable de recopilación de información
* Responsable de tabulación de datos
* Responsable de análisis de datos
* Responsable de presentación de resultados
* Responsable de toma de decisiones

} Documentar en Procedimiento correspondiente o establecer responsabilidades internamente

II. ANÁLISIS DE DATOS:

1. Tipo de Resultado:

De acuerdo al tipo de resultado obtenido en la medición del indicador y según los períodos de medición se deben implementar las siguientes acciones:

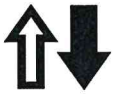
a) Incumplimiento de meta:

Tipo de resultado	Período de medición	Acción a tomar
Incumplimiento de la meta	Un período de medición (Mensual, Bimestral, Trimestral y Cuatrimestral)	Elaborar análisis de causa básica o metodología de los cinco (5) porqué
	Un período de medición (Semestral, Anual y por evento o programa)	Iniciar acción correctiva, según el procedimiento **PRO-PRO-04 Mejora Continua.**
	Dos períodos de medición (Mensual, Bimestral, y Trimestral)	Realizar análisis de riesgo investigando las causas del bajo desempeño y elaborar GAP análisis (análisis de brechas) estableciendo causas y acciones a tomar en la matriz de cuatro cuadrantes.
	Dos períodos de medición (Cuatrimestral)	Iniciar acción correctiva, según el procedimiento **PRO-PRO-04 Mejora Continua.**
	Tres períodos de medición (Mensual, Bimestral y Trimestral)	Iniciar acción correctiva, según el procedimiento **PRO-PRO-04 Mejora Continua.**

b) Cumplimiento de meta:

Tipo de resultado	Resultado	Acción a tomar
Cumplimiento de meta	Dentro del rango de la meta establecida (toda frecuencia y por evento o programa)	Continuar con proceso y meta actual
	En el límite inferior del rango o tendencia a la baja en los resultados de los últimos **tres (3) períodos** (para frecuencia mensual, bimestral, trimestral) y **dos (2) periodos** (para frecuencia cuatrimestral)	Realizar análisis de riesgo investigando las causas del bajo desempeño y elaborar GAP análisis (análisis de brechas) estableciendo causas y acciones a tomar en la matriz de cuatro cuadrantes.
	En el limite superior o tendencia superior a la meta establecida de los **últimos seis (6) períodos** (para frecuencia mensual, bimestral) y **tres (3) períodos** (para frecuencia trimestral, cuatrimestral)	Analizar la redefinición de la meta, adecuándola a la capacidad real del proceso.
	Una medicion semestral, anual y por evento o programa que estén en el limite inferior del rango o entre la meta y el limite inferior del rango.	Realizar análisis de riesgo investigando las causas del bajo desempeño y elaborar GAP análisis (análisis de brechas) estableciendo causas y acciones a tomar en la matriz de cuatro cuadrantes.

2. Redefinición de la meta:



Se considera adecuada la revision de un indicador después de varios períodos de medición, por lo que se pueden hacer ajustes necesarios, considerando los siguientes criterios:

Tipo de modificación de meta	Frecuencia de medición	Criterio
Incremento de la meta	Mensual o Bimestral	Cuando después de seis (6) períodos el resultado de la medición este por encima de la meta establecida y el análisis indique que la meta es inferior a la capacidad real del proceso.
	Trimestral o Cuatrimestral	Cuando después de tres (3) períodos el resultado de la medición este por encima de la meta establecida y el análisis indique que la meta es inferior a la capacidad real del proceso.
	Semestral, anual y por evento o programa	Según análisis efectuado por la unidad
Reducción de la meta	Toda frecuencia	Cuando después de una acción correctiva implementada, el análisis del resultado evidencie que la meta es superior a la capacidad real del proceso.

Las metas pueden incrementarse o reducirse por aspectos presupuestarios, por ejemplo:

* Incremento de la meta: cuando se aumenta el presupuesto asignado al proceso y éste proporciona mayor capacidad al mismo para cubrir el alcance.

* Reducción de la meta: cuando se tienen una disminución del presupuesto institucional o en el presupuesto asignado a la unidad que gestiona el indicador y por lo tanto se disminuye la capacidad del proceso al que corresponde.

También pueden incrementarse o reducirse por mejoras o redefinición de actividades en el proceso documentado.

Tanto para el cumplimiento como incumplimiento de metas, las acciones a tomar y la redefinición de metas quedan sujetas al análisis de las variables de cada indicador, casos que deben plantearse a la Jefatura de Procesos oportunamente.

3. Eliminación de un indicador:

Para eliminar la medición de un indicador se deben considerar los siguientes criterios:

a) Cuando se considera que el indicador no proporciona información relevante para la toma de decisiones.
b) Cuando el indicador definido mide actividades
c) Cuando se modifica sustancialmente el procedimiento al que está asociado el indicador.
d) Cuando la meta y la medición ha alcanzado un nivel óptimo, mantenido durante un año como mínimo (Ejemplo: Cumplimiento de % de presupuesto ejecutado, frecuencia mensual, resultado 100%)
e) Medición de un indicador estadístico que se convierta en control interno.
f) Otros Casos: (Analizar en conjunto con la Dirección de Procesos)

III. PRESENTACION DE RESULTADOS:

1. Gráficos:

Los resultados se presentan en gráficos, utilizando el tipo que mejor se adecúe al indicador, considerando los siguientes criterios para ilustración:

Color	Criterio
Rojo	Cuando el resultado obtenido no cumple con la meta del indicador (Bajo el limite inferior).
Verde	Cuando el resultado obtenido está dentro del rango de la meta establecida, superior a la misma o sobre la meta central establecida y el limite superior del rango establecido.
Azul	Cuando aún no se ha definido meta para el indicador y el resultado de medición es con el propósito de establecer tendencia. Cuando el indicador es de tipo estadístico o de referencia. (Control Inerno)
Amarillo	Cuando al indicador se le establezca dentro de su meta central, varios rangos de aceptación por grupos definidos (Ejemplo: por cajas) Cuando el resultado del indicador se encuentre entre una meta central establecida y el limite inferior del rango.

2. Incumplimiento de entrega de Indicadores:

De incumplirse con la entrega de resultados de indicadores en la temporalidad establecida, no se registrará en el Informe Mensual de Indicadores que se envía a Gerencia General. Adicional a esto se coloca en color azul (atrasado) en Informe General de Indicadores, el cuál esta sujeto a evaluación del SGC.

Criterios Generales:

1. De ser necesario y de acuerdo a la dimensión de los datos que requiera analizar un indicador, pueden establecerse guías o instructivos específicos de análisis y presentación de resultados.

2. Los meses de diciembre y enero por ser períodos irregulares (vacaciones, cierre y apertura de presupuesto, entre otros) se miden, sin embargo no se toman en cuenta para fijar tendencias y análisis de datos que deriven GAP análisis (análisis de brechas), acciones correctivas, preventivas, de mejora o cambios en el indicador. (De no medirse debe justificar por qué)

3. Existen indicadores en los que debe considerar un periodo de prueba, máximo dos (2) meses. (Ejemplo: por incremento de meta, establecimiento de meta por experiencia, etc) , dicha condición debe establecerse dentro de la matriz de cuatro cuadrantes y no se toma en cuenta para fijar tendencia.

4. Los indicadores deben presentarse idealmente los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes, sin embargo, existen algunos cuya información esta sujeta a un tercero, por lo que puede presentarse posterior a dicho período. La fecha se establecerá entre el lider del proceso y la Dirección de Procesos previo a la presentación del informe general de indicadores a Gerencia General.

5. Los enlaces de procesos en cada Unidad Administrativa, son responsables de documentar la eficacia de los planes establecidos derivados del GAP analisis (análisis de brechas) de la matriz cuatro cuadrantes en el periodo definido.

COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO
Dirección de Procesos
GUATEMALA, C.A.