



## LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y  
CONVENCIONES DE EL SALVADOR

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

DICIEMBRE 2020



CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS  
Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

ÍNDICE

CAPITULO I GENERALIDADES DEL DOCUMENTO INDICADORES DE GESTIÓN .....	3
1.1 INTRODUCCIÓN .....	3
1.2. REFERENCIA CON NORMATIVAS INTERNAS.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.4 ALCANCE .....	4
1.5. RESPONSABLE:.....	4
CAPITULO II. INDICADORES DE GESTIÓN .....	4
2.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	4
2.2 FUNCIONES DE LAS MÉTRICAS DE RENDIMIENTO .....	5
2.3 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN .....	5
CAPITULO III: INDICADORES A APLICAR.....	9
3.1. PASOS BÁSICOS PARA CONSTRUIR INDICADORES.....	9
3.2. TIPOS DE INDICADORES.....	10
3.3. FÓRMULAS PARA OBTENER INDICADORES.....	11
CAPITULO IV: METODOLOGÍA PARA EL SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO .....	13



## CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

# CAPITULO I GENERALIDADES DEL DOCUMENTO INDICADORES DE GESTIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El Centro Internacional de Ferias y Convenciones de El Salvador tiene la misión de promover al país y a la Región Centroamericana a nivel internacional, mediante la realización de ferias, exposiciones, congresos, convenciones o cualquier otro evento de naturaleza semejante; al mismo tiempo desarrollar en el país, distintas actividades comerciales, industriales, agropecuarias, de servicio y culturales, que permitan un impacto en la economía nacional. A través de esta declaración organizacional CIFCO orienta sus acciones al desarrollo y ejecución de eventos encaminados al fortalecimiento y mejora de los servicios que ofrece la Institución.

Como parte de la mejora continua y la manera de realizar las mediciones a las metas propuestas en las diferentes planificaciones por unidades, es necesario establecer indicadores de gestión o rendimiento, que permitan conocer el desempeño de cada uno de los objetivos plasmados en los diversos planes de trabajo; a su vez, estos indicadores permitirán evidenciar sobre una determinada condición o los resultados obtenidos.

## 1.2. REFERENCIA CON NORMATIVAS INTERNAS

Para la elaboración de este documento se toma como base referencial el artículo siguiente dentro de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas.

- **Art. 42.** La Dirección Administrativa Financiera a través de la Unidad de Planificación, en coordinación con todas las Gerencias y Jefaturas, darán seguimiento con base a indicadores de gestión, establecidos para cada uno de los procesos medulares o que midan la eficiencia, eficacia y economía, al Plan



## CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

Operativo Anual Institucional e informará a la Presidencia sobre los avances y/o reprogramaciones del Plan Operativo Anual Institucional.

### 1.3 OBJETIVOS

- Facilitar el conocimiento de los indicadores de gestión.
- Contribuir a mejorar la gestión institucional.
- Evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas y objetivos propuestos en los Planes de Trabajo Institucionales.

### 1.4 ALCANCE

El presente documento será aplicable para las unidades organizativas que reportan metas dentro de los planes de trabajo institucionales; así como también para la Unidad de Planificación para efectos de seguimiento y medición de los indicadores y metas propuestos por las Unidades Organizativas.

### 1.5. RESPONSABLE:

Cada una de las unidades institucionales, deberá ser la responsable de crear sus propios indicadores de trabajo a utilizar, siendo estos los más acertados para el cumplimiento y medición de sus metas propuestas. Asimismo, la Unidad de Planificación se encontrará en la labor de revisar los avances cuando fuese necesario.

## CAPITULO II. INDICADORES DE GESTIÓN

### 2.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de gestión (KPI) es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.



## CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica. Los indicadores clave de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la organización, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: atención al cliente, finanzas o gestión del talento humano.

De forma general, las organizaciones usan los indicadores de desempeño porque fortalecen la motivación del equipo de trabajo, dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos y fomentan el crecimiento personal y organizacional. Estas son algunas de las ventajas que trae consigo el uso de KPI's.

Los indicadores de gestión son también aquellos datos (cuantitativos y cualitativos) que reflejan cuáles son las consecuencias de acciones tomadas durante un proceso, campaña o estrategia de una organización. A estos indicadores también se les puede llamar *métricas de rendimiento*, las cuales analizan si la empresa está logrando sus objetivos establecidos por la alta dirección.

### 2.2 FUNCIONES DE LAS MÉTRICAS DE RENDIMIENTO

Los indicadores de gestión tienen funciones, como las siguientes:

- Proveer información de alerta temprana.
- Valorar tendencias con relación a metas para los objetivos establecidos.
- Anticipar tendencias.

Al definir los indicadores de gestión, debemos estar conscientes de que no existe una guía perfecta. Es una tarea ardua, diseñar los indicadores que busquen definir los objetivos estratégicos.

### 2.3 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Este tipo de indicadores, determinan si un proyecto, un proceso o área, o una organización, está siendo exitosa. Es decir, si se están cumpliendo las metas trazadas.



## CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

Para hacer esto, necesita relacionar variables a través de un cálculo que permite obtener un **resultado, su tendencia y su evolución**. Así, conociendo o mapeando todo esto, se pueden tomar acciones ante cada resultado y subvertir su camino.

Existen diferentes clasificaciones de indicadores: en función de su naturaleza, según el objeto que pretendan medir y según el ámbito de actuación, los cuales son:

- **Indicadores de eficiencia:** Esta referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Indicadores de eficacia:** Se refiere al cumplimiento oportuno de programas, objetivos metas en la cantidad y calidad requeridas. Expresa la relación entre lo resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas
- **Indicadores de economía:** Está relacionada con los términos y condiciones bajo las cuales las entidades adquieren los recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad, lugar apropiado y al menor costo posible.
- **Indicadores de cumplimiento:** Se basan en medir la consecución de las tareas o los trabajos. Por ejemplo, el número de pedidos mínimos atendidos.
- **Indicadores de evaluación:** El propósito es analizar el rendimiento que se obtiene de la realización de una tarea, con el fin de detectar puntos de mejora. Por ejemplo, analizar el reparto de pedidos.
- **Efectividad:** Se relaciona con la productividad respecto al impacto en el logro de los objetivos y mejores productos o servicios.
- **Equidad:** Se mide sobre la base de la posibilidad de que los diferentes grupos sociales tengan acceso a los servicios públicos. Es decir que la equidad trata de garantizar la igualdad en la posibilidad de utilizar los servicios públicos entre quienes tienen derecho a ellos.
- **Excelencia:** Se refiere a la calidad percibida por los usuarios respecto a los servicios que prestan las instituciones públicas, así como los productos que generan.



## CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

### 2.4 DIMENSIONES DE INDICADORES

La medición de una gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de los indicadores son: Economía, Eficacia y Eficiencia

#### Economía:

- ✓ Determina que igualdad de condiciones de calidad, los bienes y servicios se obtengan al mejor costo.
- ✓ Significa que el valor contratado sea menor o igual que el valor del mercado.
- ✓ Para que una operación sea económica, al adquirir recursos, ya sean estos humanos, financieros o materiales, deberá realizarse en un tiempo adecuado, y su costo deberá ser el más bajo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida.

Miden la calidad del proyecto o de la Institución que lo ejecuta, para recuperar los costos incurridos ya sea de inversión o de operación. Dicha recuperación puede ser vía aportes de los usuarios, contribuciones de otras entidades, venta de servicios, etc. Por ejemplo: un indicador de economía podría ser: **"porcentaje de reducción de gastos con respecto al ejercicio 2019"**.

#### Eficacia:

- ✓ Determinar que los resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con los objetivos y metas
- ✓ La eficacia de una entidad se podrá medir por el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos establecidos en su plan operativo; y se evaluará comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos.

Apuntan a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, como, por ejemplo: **"número de capacitaciones realizadas versus número de personal formado"**.





## CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

### Eficiencia:

- ✓ Determina que la asignación de los recursos sea la más conveniente, para maximizar resultados. Significa que lo pagado es menor o igual a lo contratado.
- ✓ El grado de eficiencia de una actuación viene dado por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos.
- ✓ Una actuación eficiente será aquella que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio.

Buscan medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello establecen una relación entre los productos o servicios generados por el proyecto y el costo incurrido o los insumos utilizados, por ejemplo: un indicador de eficiencia seria: **"% de políticas y procedimientos elaborados y actualizados"**.

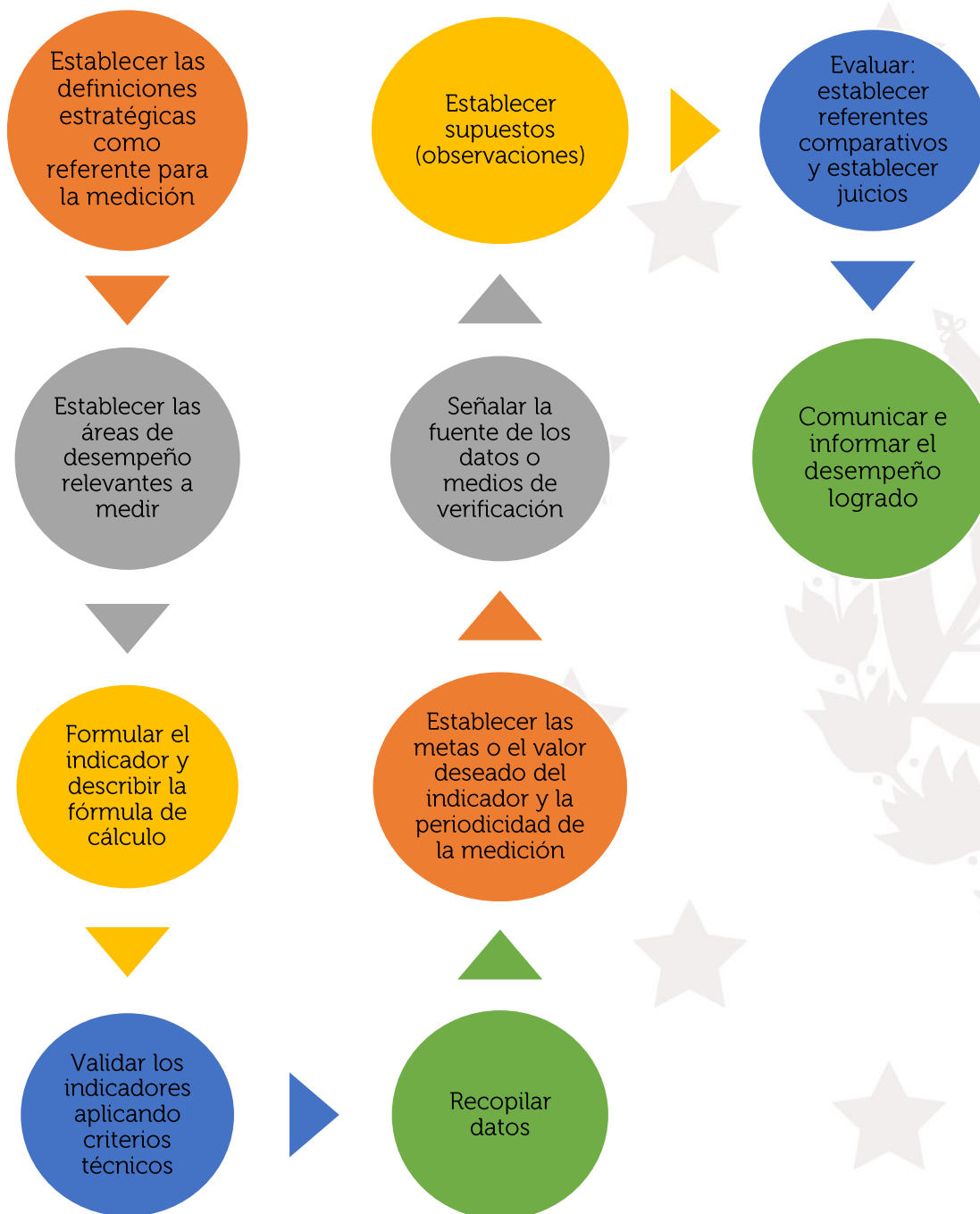




CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS  
Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

## CAPITULO III: INDICADORES A APLICAR

### 3.1. PASOS BÁSICOS PARA CONSTRUIR INDICADORES





CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS  
Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

### 3.2. TIPOS DE INDICADORES

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE INDICADORES	DESCRIPCIÓN
Por las dimensiones de desempeño	Eficiencia	Miden la relación entre la producción de un bien o servicio, y los insumos que se utilizan.
	Eficacia	Miden el grado de cumplimiento de los resultados u objetivos de política.
	Calidad	Miden la capacidad de la intervención para satisfacer las necesidades de su Población Objetivo.
	Economía	Miden la capacidad desarrollada para administrar adecuadamente los recursos financieros.
Por el ámbito de control	Insumo	Miden el grado de esfuerzo realizado a partir de la cantidad de insumos utilizados, según una unidad de medida.
	Producto	Cuantifican o caracterizan los productos entregados por los Subprogramas. Se consideran indicadores de cobertura y de unidades físicas entregadas.
	Resultado	Miden los cambios directos resultantes de la provisión de bienes o servicios sobre el comportamiento, estado o actitud de la Población Objetivo.
	Impacto	Miden los cambios indirectos y permanentes en las condiciones de la población y de la sociedad en su conjunto previstos en una o más políticas públicas que justifican la existencia de los Programas Presupuestarios respectivos.
Por el objetivo de la medición	Producción física	Miden la cantidad de bienes y/o servicios provistos a la Población Objetivo, en términos de una unidad de medida establecida.
	Desempeño	Miden el logro de resultados y atributos del producto, en las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y/o economía en términos de una unidad de medida establecida.



CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS  
Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

### 3.3. FÓRMULAS PARA OBTENER INDICADORES

TABLA 1. INDICADORES FINANCIEROS

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FORMULACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Financieros de la gestión de cobros y pagos.	Plazo de cobro	Cuentas y Efectos por cobrar a corto plazo / Ventas del período	Indica el número de días que se tarda en cobrar a los clientes.
	Insolvencias definitivas	Incobrables definitivos del período / Ventas	Debe ser lo más reducido posible.
Evaluación del desempeño de la entidad auditada	Rentabilidad	Utilidad después del impuesto / Patrimonio o Capital contable neto	Permite evaluar la eficiencia de la administración con respecto a un nivel de ventas, patrimonio o capital contable neto.
	Ventas	Venta del año n / Ventas del año (n-1)	Cuanto mayor sea este indicador mejor es su comportamiento en el tiempo
	Productividad	Utilidad o pérdida bruta en ventas / Costo de ventas	Los indicadores de Productividad comparan los resultados obtenidos (por ejemplo: utilidades, ventas, unidades producidas o vendidas, etc.) con los gastos o recursos empleados.
	Eficacia	Producción Plan / Producción real	Los indicadores de Eficacia permiten comparar los resultados previstos con los resultados realmente obtenidos.
	Eficiencia	Análisis comparativo del cumplimiento del	Los indicadores de eficiencia comparan los gastos que



**CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS  
Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR**

		<p>Presupuesto de Gastos aprobados.</p> <p>Análisis comparativo del comportamiento de los elementos de costo tanto por productos o servicios como a nivel global.</p>	<p>preveía consumir con los gastos realmente producidos. Una entidad será más eficiente cuando consiga sus objetivos incurriendo en los gastos mínimos posibles.</p> <p>El valor medio deseable es que sean menores o iguales a 1.</p>
--	--	---	--

**TABLA 2. INDICADORES PARA MEDIR ECONOMÍA**

INDICADORES	QUÉ BUSCA MEDIR
Utilidades o pérdidas / Recursos Utilizados	Economía en la asignación de recursos.
Utilidad Neta / Ventas Netas	Margen neto. Resultado final del manejo de las finanzas, representado en la obtención de utilidades.
Valor presente de los Ingresos / Valor presente de los Egresos	Relación Beneficio/Costo. Es valorar los recursos productivos utilizados que deben ser compensados por la generación del bien o servicio producido.

**TABLA 3. INDICADORES PARA MEDIR EFICIENCIA**

INDICADORES	QUÉ BUSCA MEDIR
Costo de Nómina / Número de productos o servicios	Costo laboral de servicio o producto. En términos reales su tendencia es decreciente al tenerse en cuenta el factor productividad.
Presupuesto / Número de productos o servicios	Proporción de recursos del presupuesto ejecutado por cada unidad producida o de servicio prestado.
Volumen de producción o servicio / Costo de insumos	Valor del recurso invertido frente a cada producto o servicio generado.



CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS  
Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

Costo Promedio de lo Ejecutado / Costo promedio de lo Programado *100	Índice de eficiencia.
---	-----------------------

TABLA 4. INDICADORES PARA MEDIR EFICACIA

INDICADORES	QUÉ BUSCA MEDIR
Número de Usuarios Atendidos / Número potencial de Usuarios	Relación de usuarios con los que se cuenta actualmente frente al potencial de usuarios.
Tiempo Ejecutado / Tiempo Programado	Nivel de cumplimiento tomando como referencia al tiempo.
Gastos Ejecutados / Gastos Programados	Relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA PARA EL SISTEMA DE  
MONITOREO Y SEGUIMIENTO

El monitoreo y seguimiento se realizará a través de los informes trimestrales en el que se evaluarán las actividades programadas versus las actividades ejecutadas, así como sus indicadores y productos propuestos.



CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS  
Y CONVENCIONES DE EL SALVADOR

BIBLIOGRAFÍA:

1. <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
2. <https://camiper.com/tiempominero/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>
3. <https://camiper.com/tiempominero/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>
4. Armijo, M. (2010) *"Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño"*. Montevideo, Uruguay. ILPES / CEPAL.
5. Curso de Gestión Pública con base a indicadores. Corte de Cuentas de la República. El Salvador 2017.