

INDICADORES DE GESTIÓN, CLAVES PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

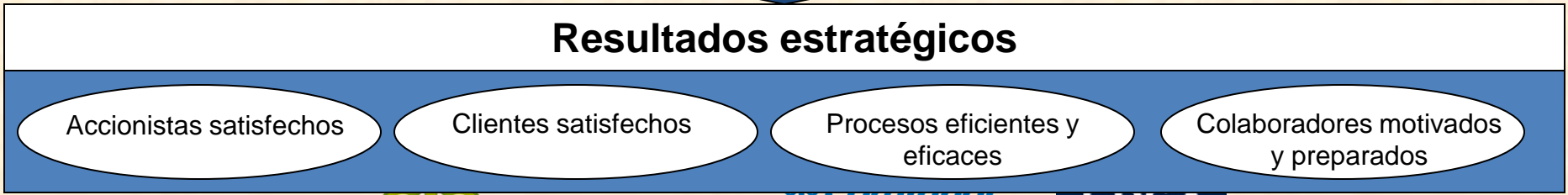


Facilitador: Carlos Julio Acosta Franco

JULIO DE 2014

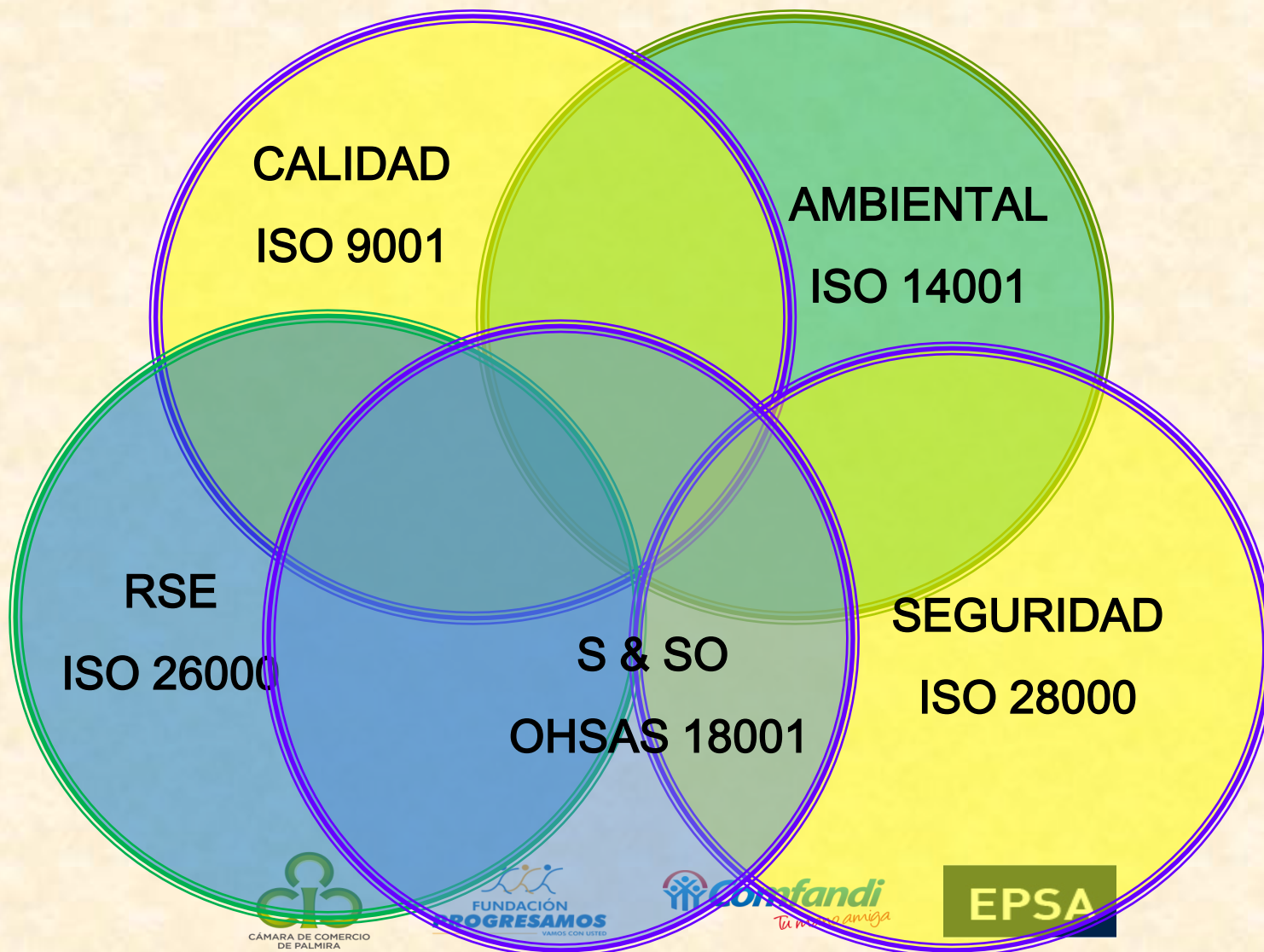
OBJETIVOS

- Comprender la importancia de la medición de la gestión de la empresa.
- Conocer los diferentes tipos de indicadores que existen.
- Aprender a formular y diseñar indicadores de valor agregado.
- Comprender la importancia del seguimiento, del análisis y de la toma de decisiones basados en los resultados de los indicadores.

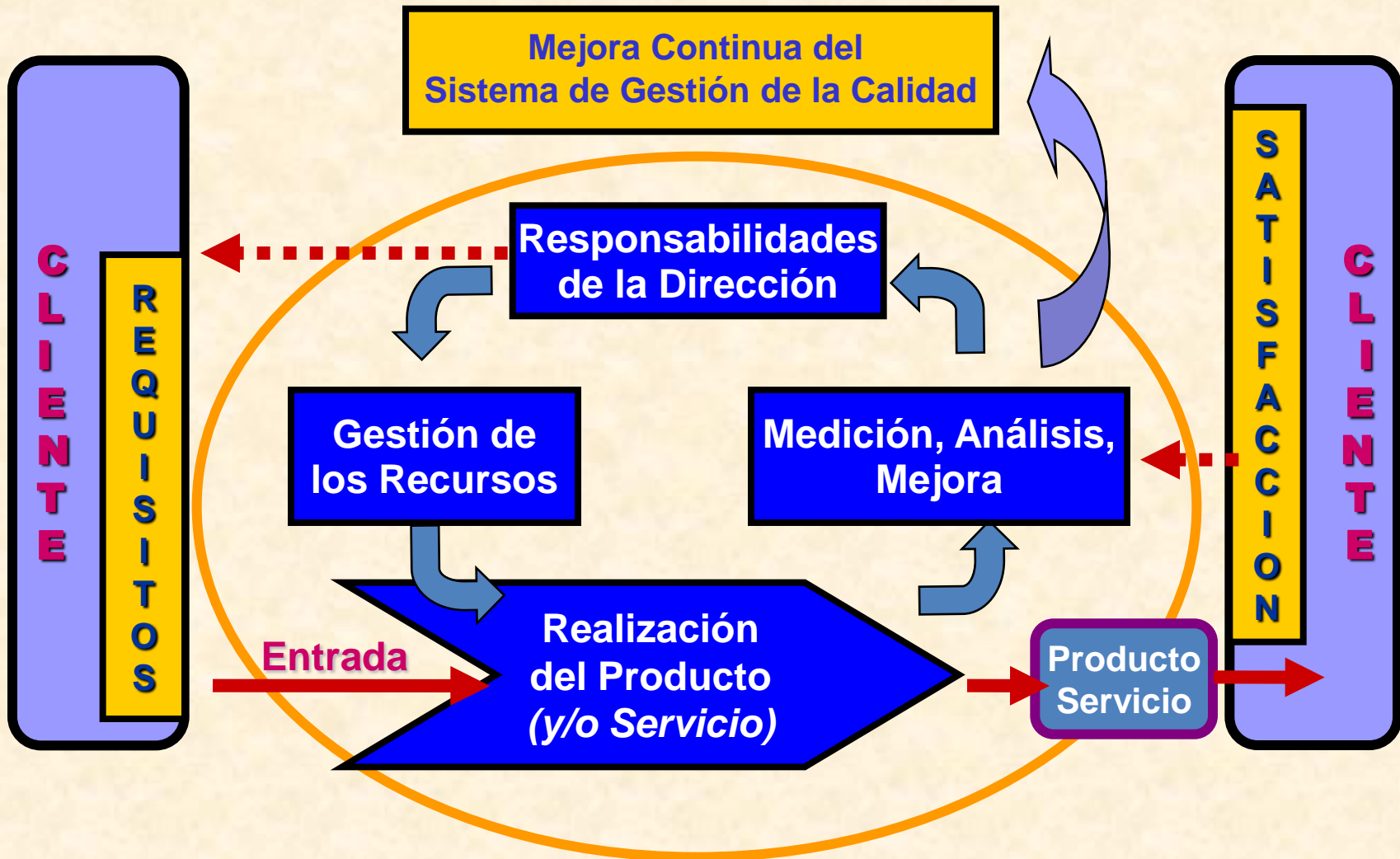




Sistema integral de gestión

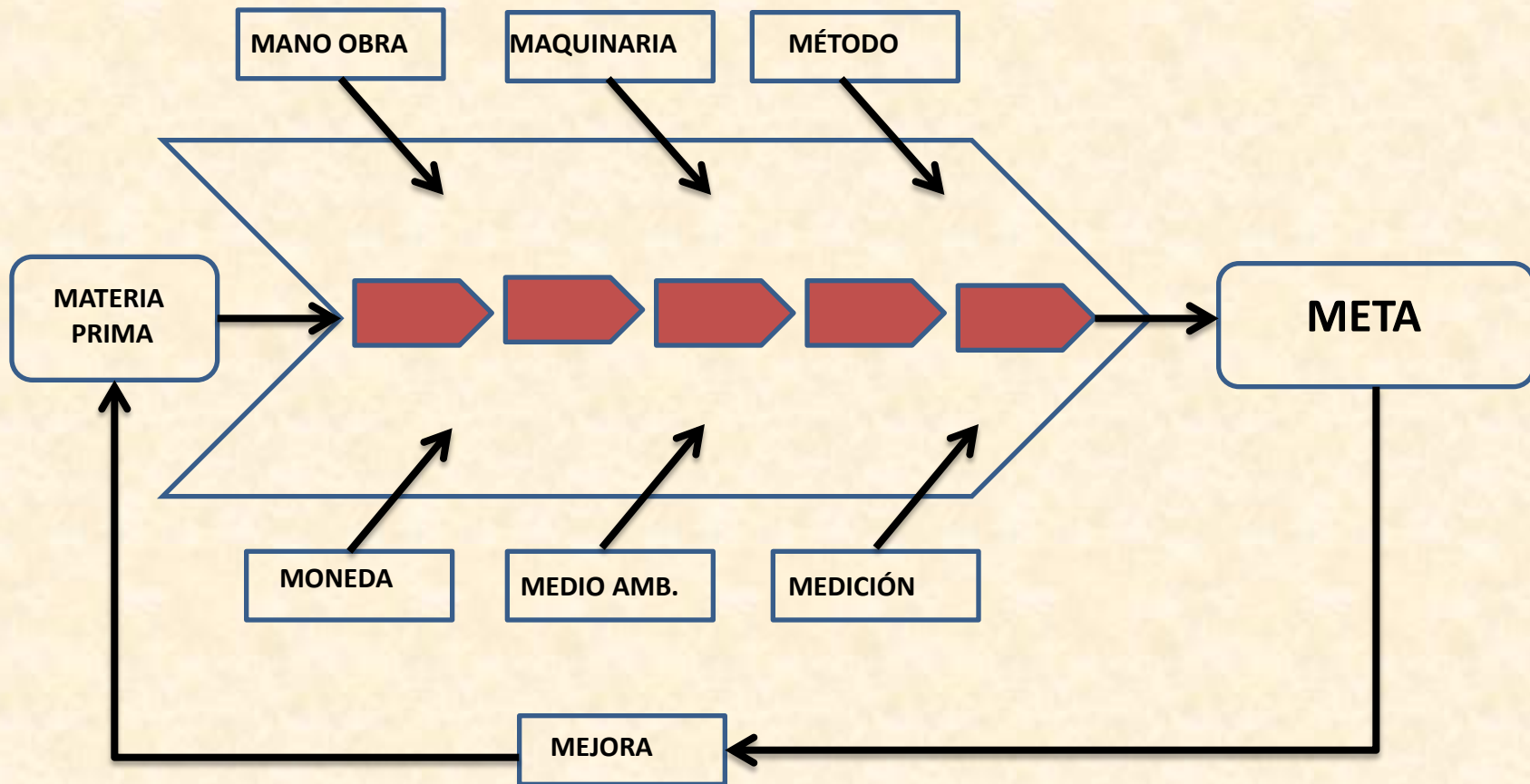


ENFOQUE DE PROCESOS

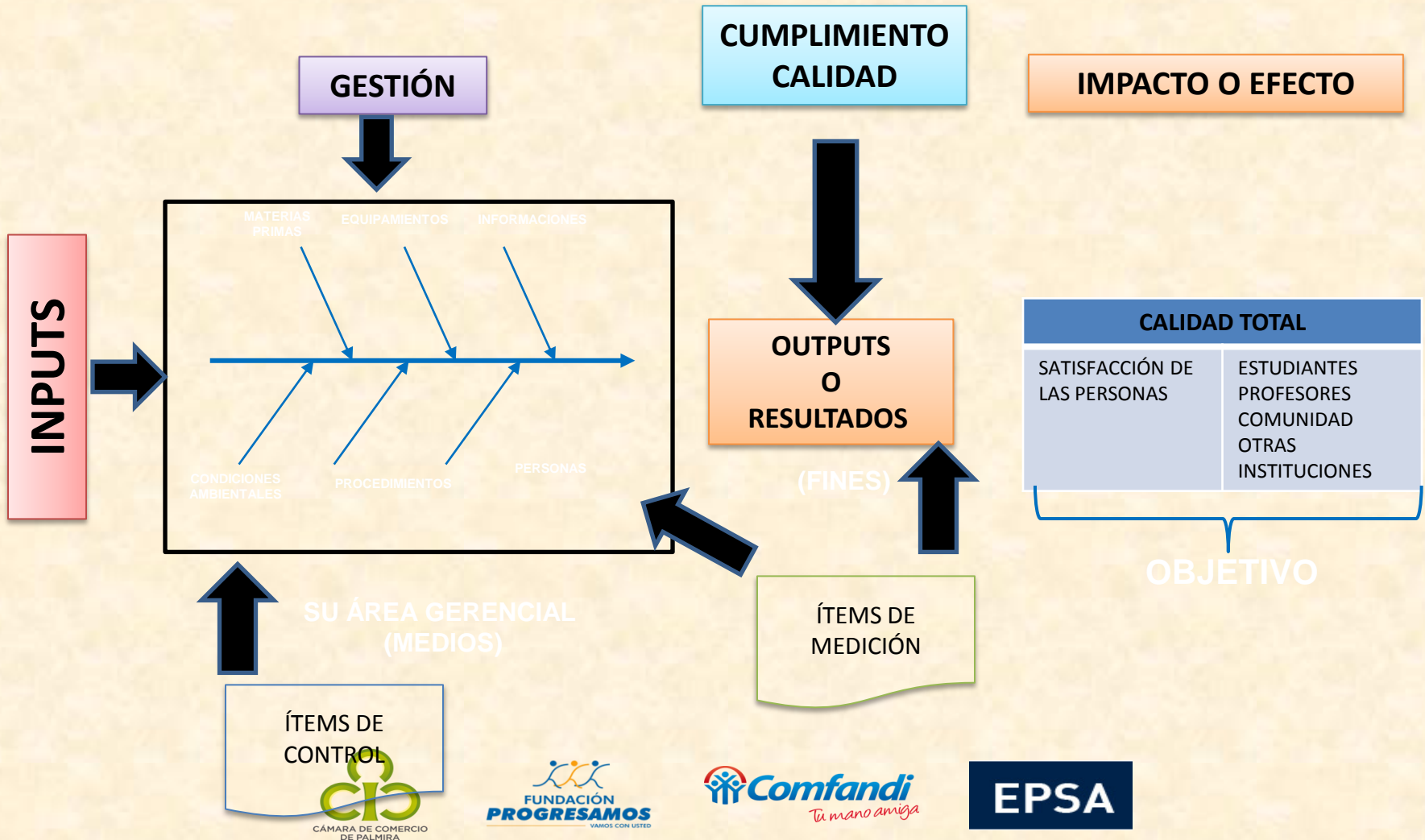


Sistema de Gestión de la Calidad

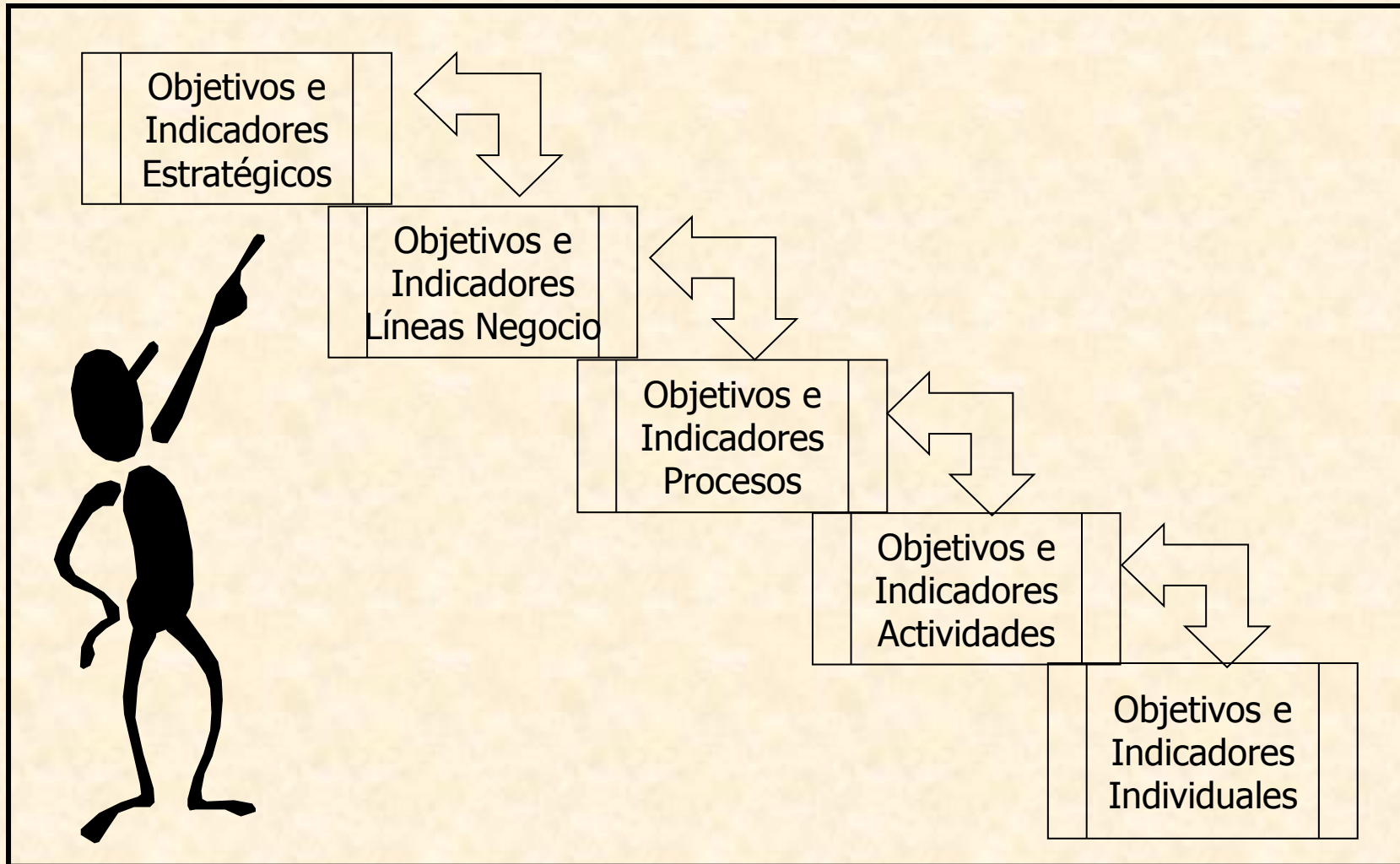
GESTIÓN DE UN PROCESO CON ENFOQUE DE RESULTADOS



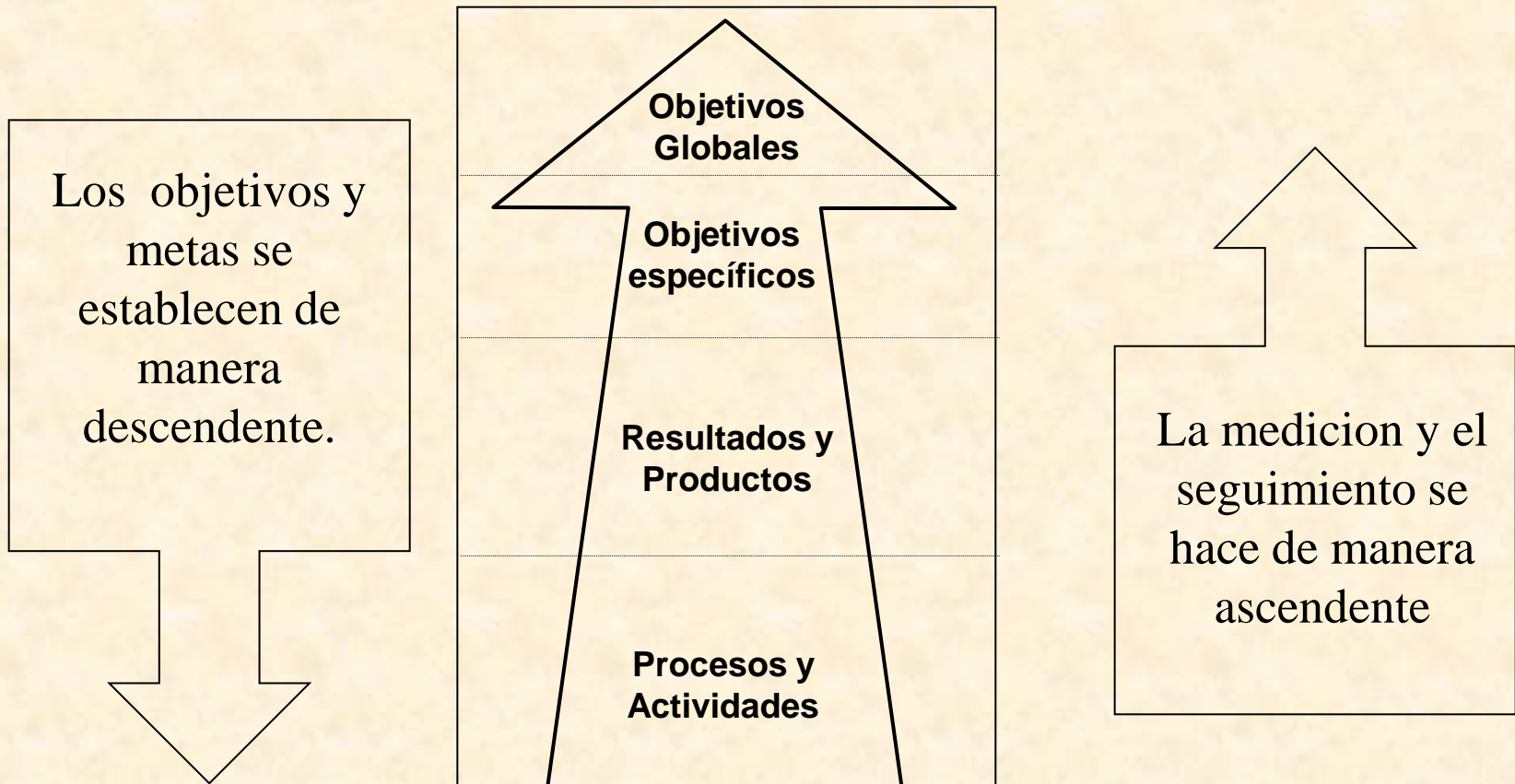
DINÁMICA DE LA GESTIÓN?



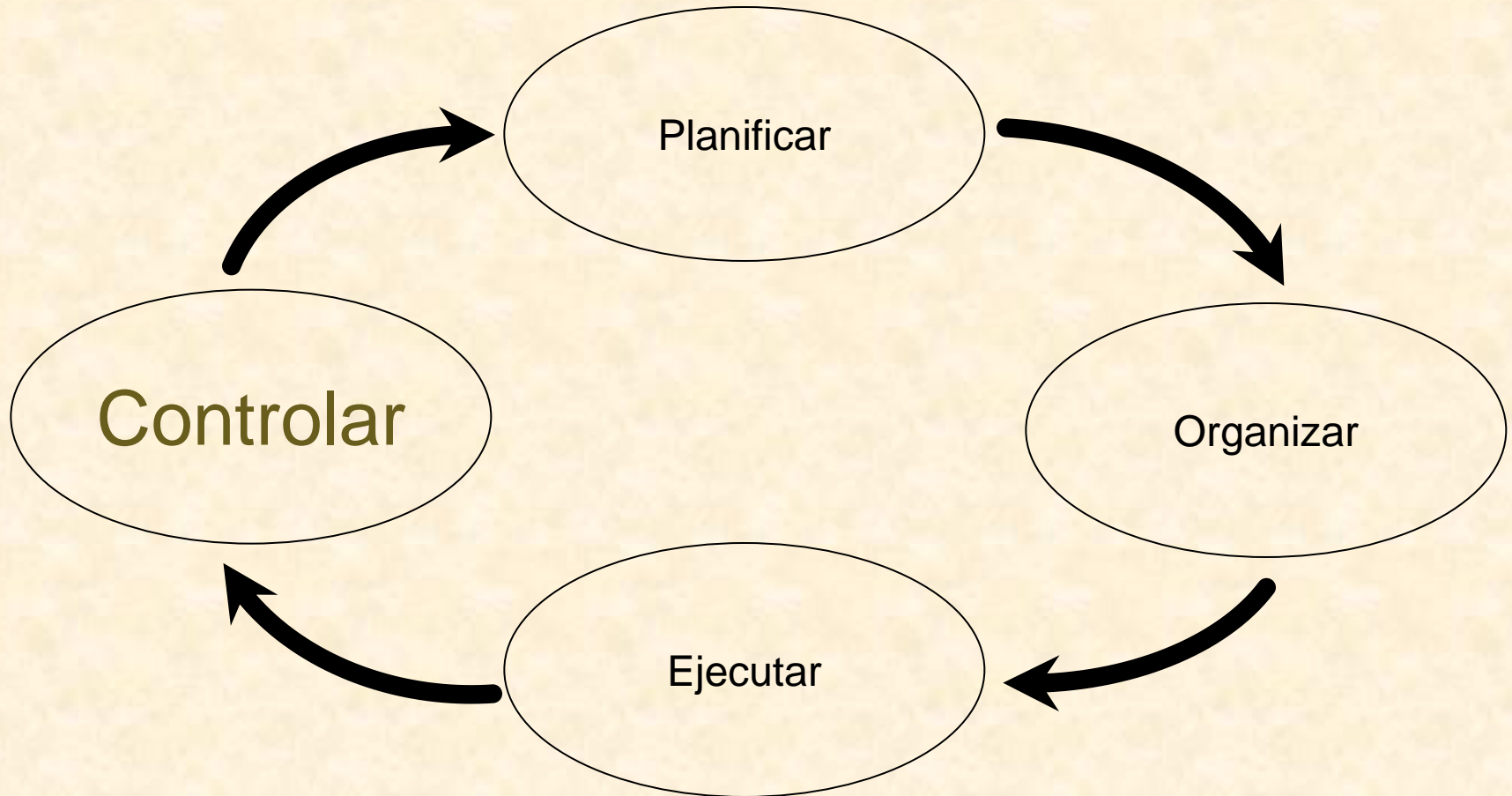
MODELO DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EN CASCADA



LA LÓGICA VERTICAL

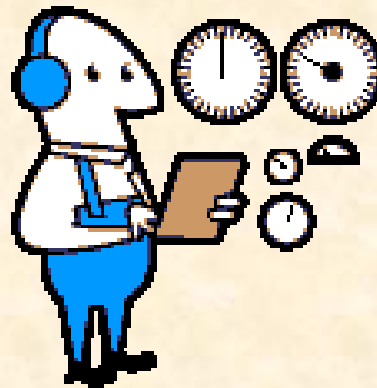


RESPONSABILIDAD GERENCIAL



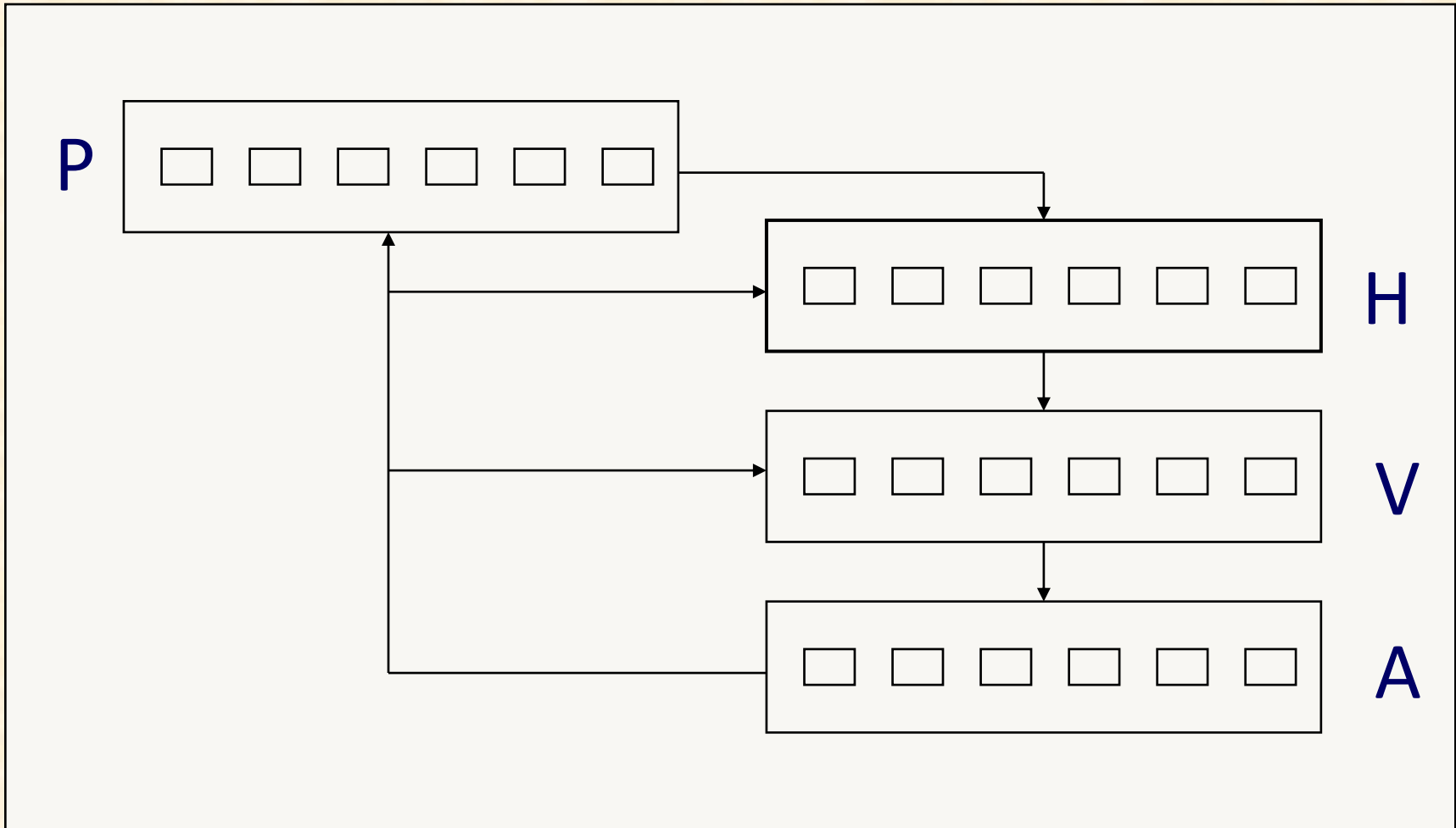
INDICADORES DE GESTIÓN

Son los signos vitales de una organización, cuyo continuo monitoreo permite establecer como ha sido la gestión, identificar las condiciones y diversos síntomas que se derivan de la implementación de las operaciones y de los controles .



SON UN MEDIO Y NO UN FIN

LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS



FILOSOFIA DE LOS INDICADORES

**“Todo lo que se mide
se puede controlar
y todo aquello que se controla
se puede mejorar”**

QUE SON VARIABLES?

Todos aquellos aspectos que pueden cambiar en el tiempo y que influyen de manera significativa, positiva o negativamente, en el logro de objetivos y metas.

- Las variables pueden ser cuantitativas o cualitativas.
- Las variables pueden ser de lo que se hace o de la forma como se hacen las cosas.
- Lo contrario a una variable es una constante, a las que no justifica ni da valor agregado medir.
- El resultado de medir una variable se llama magnitud.

VARIABLES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Las variables cuantitativas son las que se expresan mediante valores o cantidades numéricas. Pueden ser:

Variables discretas: Son las que presentan separaciones o interrupciones en la escala de valores que puede tomar. Estas separaciones o interrupciones indican la ausencia de valores entre los distintos valores específicos que la variable pueda asumir. Ejemplo: El número de estudiantes (1, 2, 3, 4, 5).

Variables continuas: Son las que pueden adquirir cualquier valor dentro de un intervalo especificado de valores. Por ejemplo la masa (2,3 kg, 2,4 kg, 2,5 kg,...) o la altura (1,6 m, 1,65 m, 1,66 m,...), o el salario. Solamente se está limitado por la precisión del aparato medidor, en teoría permiten que siempre exista un valor entre dos variables.

VARIABLES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Las variables cualitativas son las que expresan distintas cualidades, características o modalidad. Cada modalidad que se presenta se denomina atributo o categoría y la medición consiste en una clasificación de dichos atributos. Las variables cualitativas pueden ser "dicotómicas" cuando sólo pueden tomar dos valores posibles como "sí y no", "hombre y mujer" o son "politómicas" cuando pueden adquirir tres o más valores. Dentro de ellas podemos distinguir:

Variables cualitativas ordinales o variables cuasi-cuantitativas: Son las que pueden tomar distintos valores ordenados siguiendo una escala establecida, aunque no es necesario que el intervalo entre mediciones sea uniforme, por ejemplo: "leve, moderado, grave".

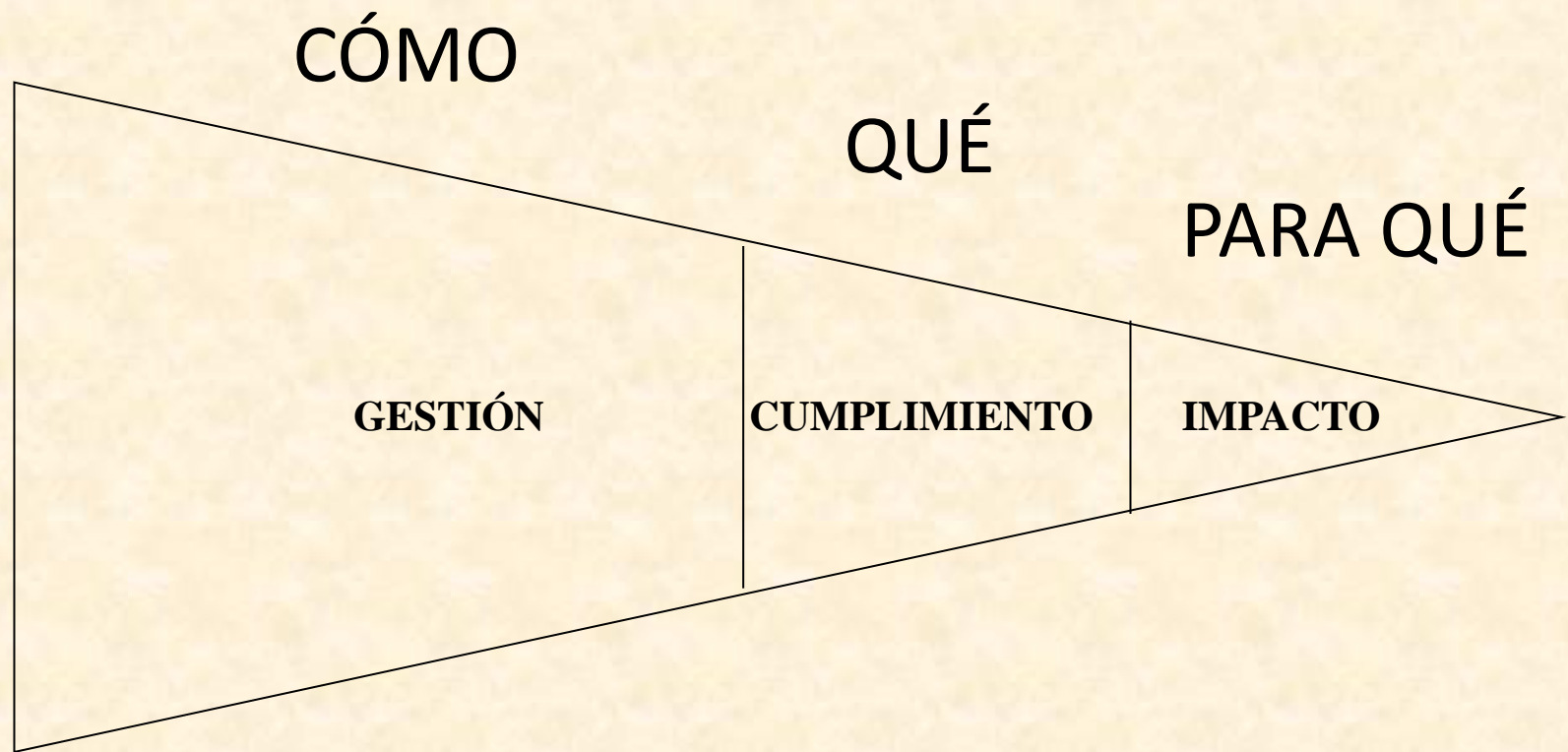
Variables cualitativas nominales: Son aquellas en que los valores no pueden ser sometidos a un criterio de orden como por ejemplo los colores.

MEDICIÓN Y CONOCIMIENTO

Medir es determinar una cantidad comparándola con otra

- La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- La medición nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- La medición nos permite analizar y explicar como han sucedido los hechos.

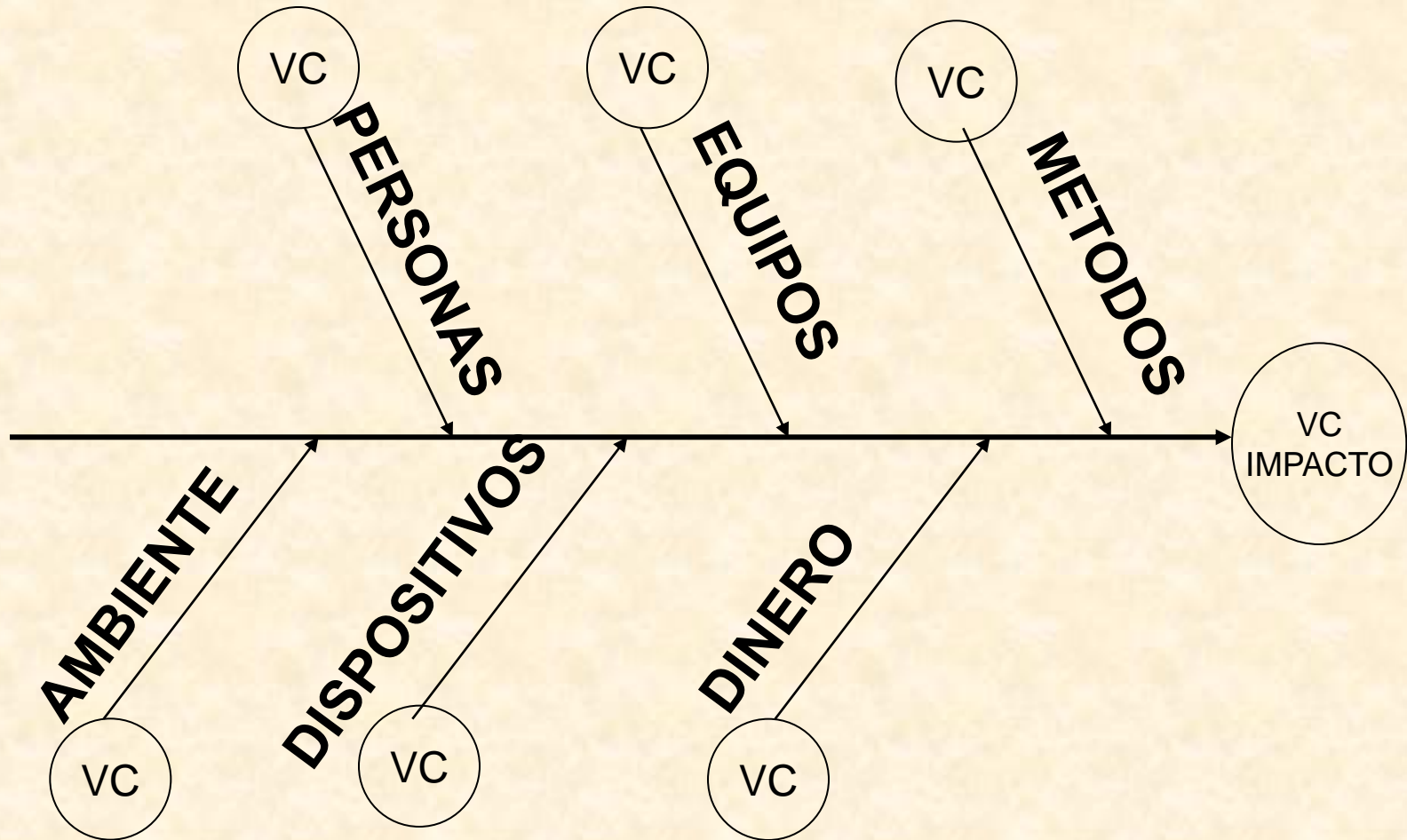
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES



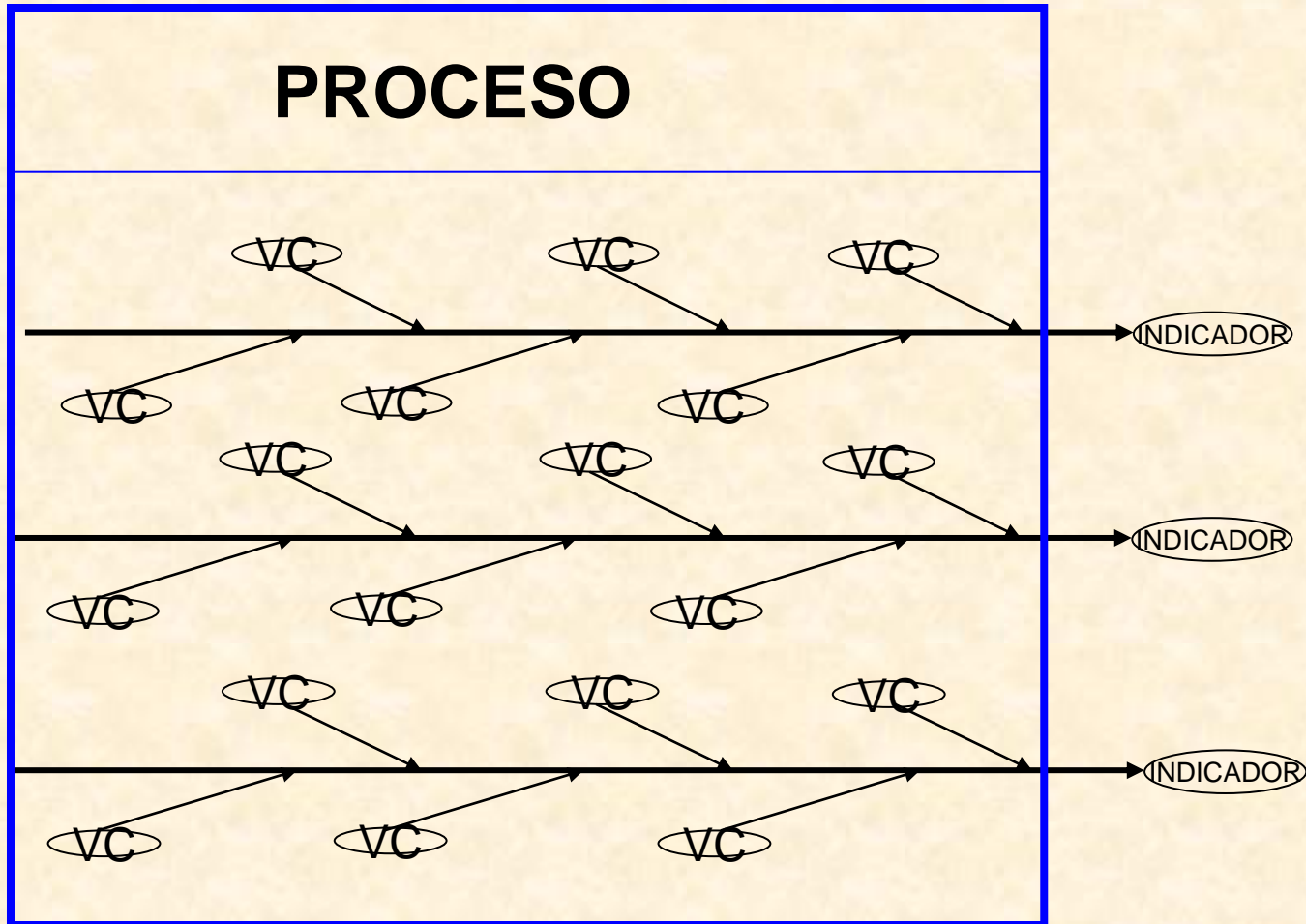
TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

- De impacto o efectividad
- De cumplimiento o eficacia
- De Gestión o eficiencia
- De productividad o rendimiento

RELACIÓN CAUSA EFECTO VARIABLES DE CONTROL



PLAN O TABLERO DE CONTROL DE UN PROCESO



MAGNITUDES DE LAS VARIABLES

Una magnitud permite determinar o estimar el comportamiento de una variable.

Hay tres tipos de magnitudes: las absolutas, las relativas y las acumulativas.

- Las magnitudes absolutas reflejan el valor intrínseco de una variable. Ejemplo: 5 kg, 800 m, 100 estudiantes de 1er semestre de ingeniería, 20 clientes satisfechos, \$ 2.000.000 de utilidad en un trabajo, 10 profesores doctorados en la facultad de Económicas, 5 estudiantes que ganan beca del 100%, etc.
- Las magnitudes relativas son típicamente la comparación de magnitudes absolutas y permiten dimensionar su valor intrínseco en relación con todo un universo.

FORMA GENERAL DE UN INDICADOR CUANTITATIVO

I =

Magnitud absoluta de la variable a controlar
Magnitud absoluta del universo donde está
inmersa la variable.

- En el denominador se debe incluir los datos o hechos de la totalidad del universo.
- En el numerador se debe incluir los datos o hechos de la variable que se quiere controlar y mejorar.
- Emplear sustantivos con adjetivos calificativos para aclarar el indicador. P.e. Casas terminadas vs Casas entregadas, Clientes satisfechos vs Clientes encuestados, Pedidos entregados a tiempo vs Pedidos entregados, etc.

FORMA GENERAL DE UN INDICADOR CUALITATIVO

I = Existencia o no del atributo

I = Categoría o clasificación del atributo

ESCALAS DE EVALUACIÓN PARA INDICADORES CUALITATIVOS

Es el camino para convertir indicadores cualitativos a cuantitativos

ALTO
MEDIO
BAJO

EXCELENTE
SATISFACTORIO
BUENO
ACEPTABLE
INACEPTABLE

NO EXISTE	0
SI EXISTE	10 - 39
SI EXISTE Y ESTÁ VIGENTE	40 - 70
SI EXISTE, ESTÁ VIGENTE Y ES PERTINENTE	71- 100

*Descriptor
Calificativo*

QUÉ DEBE SABER PARA MEDIR ?

- Para qué sirve la medición ?
- De dónde va a sacar los datos ?
- Quién los va a recoger, analizar y sustentar ?
- Qué competencias necesitan estos responsables ?
- Cómo va a expresar los resultados ?



QUÉ DEBE SABER PARA MEDIR ?

- Cuál es el método de recolección, análisis y retroalimentación ?
- Qué herramientas estadísticas va a usar ?
- Cómo va a presentar el informe y cada cuánto?
- Cuál es el formato para recolección, análisis y reporte de las mejoras planteadas ?



CÓMO EXPRESAR LOS RESULTADOS ?



INDICADORES
DE GESTIÓN

DISEÑO DE INDICADORES

Comprende:

Título

Objetivo o propósito de la medición.

Formula de medición.

Alcance de la medición.

Meta y rangos de gestión

Responsabilidad de la medición y del control.

Frecuencia de medición y de análisis.

Fuente de información para la medición.

Registro de la medición.

Técnica estadística a aplicar a los resultados.

CÓMO ARMAR LOS INDICADORES ?

NOMBRE: Satisfacción del Usuario

OBJETIVO: Identificar el grado de cumplimiento de los requisitos acordados con el usuario.

ALCANCE: Aplica para los usuarios o clientes que se encuesta.

FORMA DE CÁLCULO: Promedio de la satisfacción del cliente * 100

95

UNIDADES: Porcentaje

META: Mínimo 95 %

FRECUENCIA TOMA DATOS: Cada entrega servicio

PERIODO ANÁLISIS: Trimestre

RESPONSABLE: Gerente Mercadeo

REGISTRO: Informe trimestral

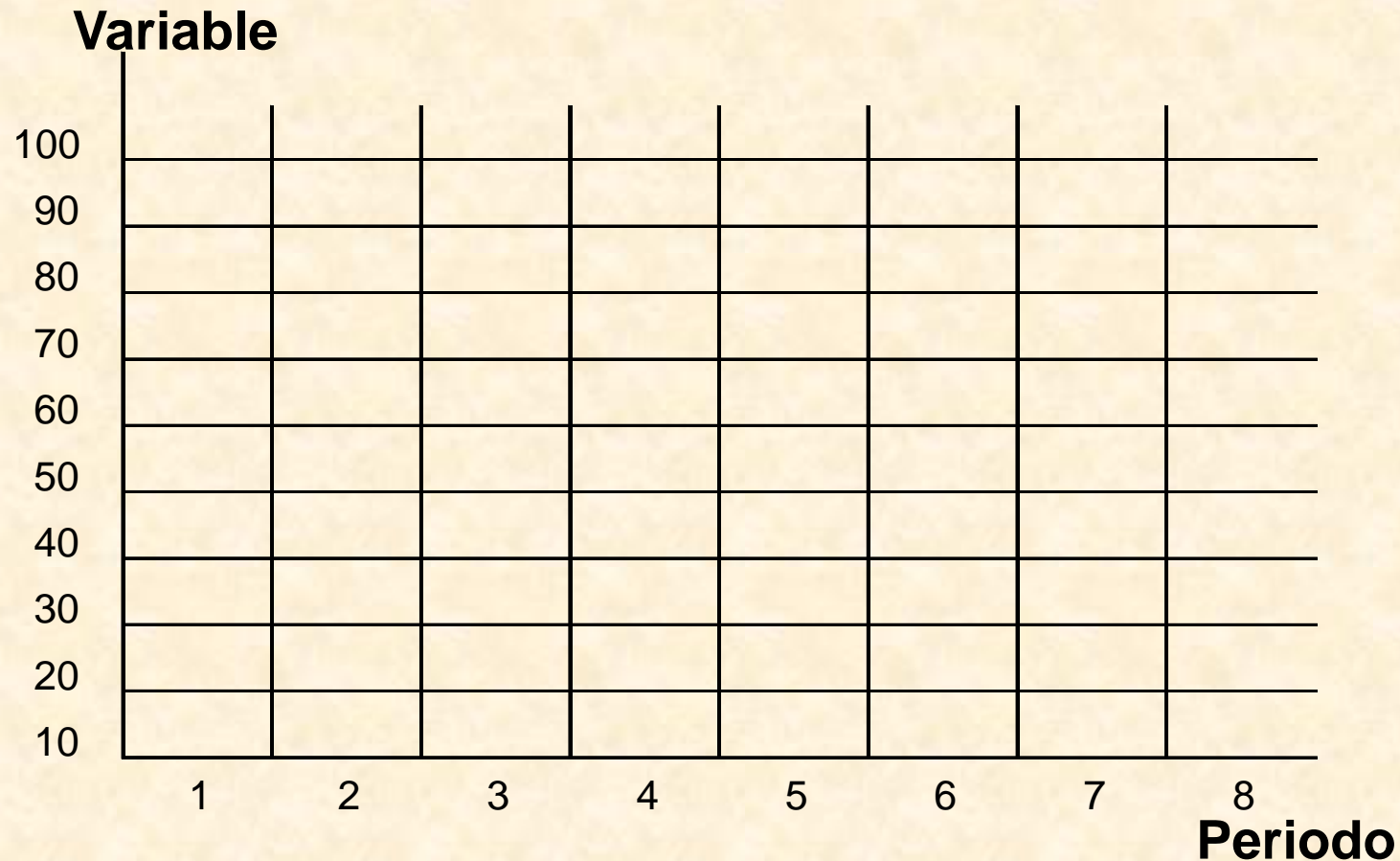
FUENTE DATOS: Encuesta de satisfacción del cliente

CÓMO EXPRESAR LOS INDICADORES ?

REQUISITO	PARÁMETRO	ÍNDICE	META	PESO	TOTAL
Calidad	Conformidad	<u>#. No conformes encontrados cliente</u> Servicios prestados	< 5%	40	
	Cantidad	<u>No. Servicios entregados</u> No. servicios pactadas	> 98 %	40	
Precio	Precio	<u>Precio final- Inicial*100</u> Precio inicial	< 2 %	10	
Oportunidad		<u>T atención a reclamos</u> T estándar	Max 3 días	10	

CÓMO EXPRESAR LOS INDICADORES:

ANÁLISIS DE TENDENCIAS ?



RANGOS DE GESTIÓN

