

# 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.



## Resultados estratégicos

Accionistas satisfechos

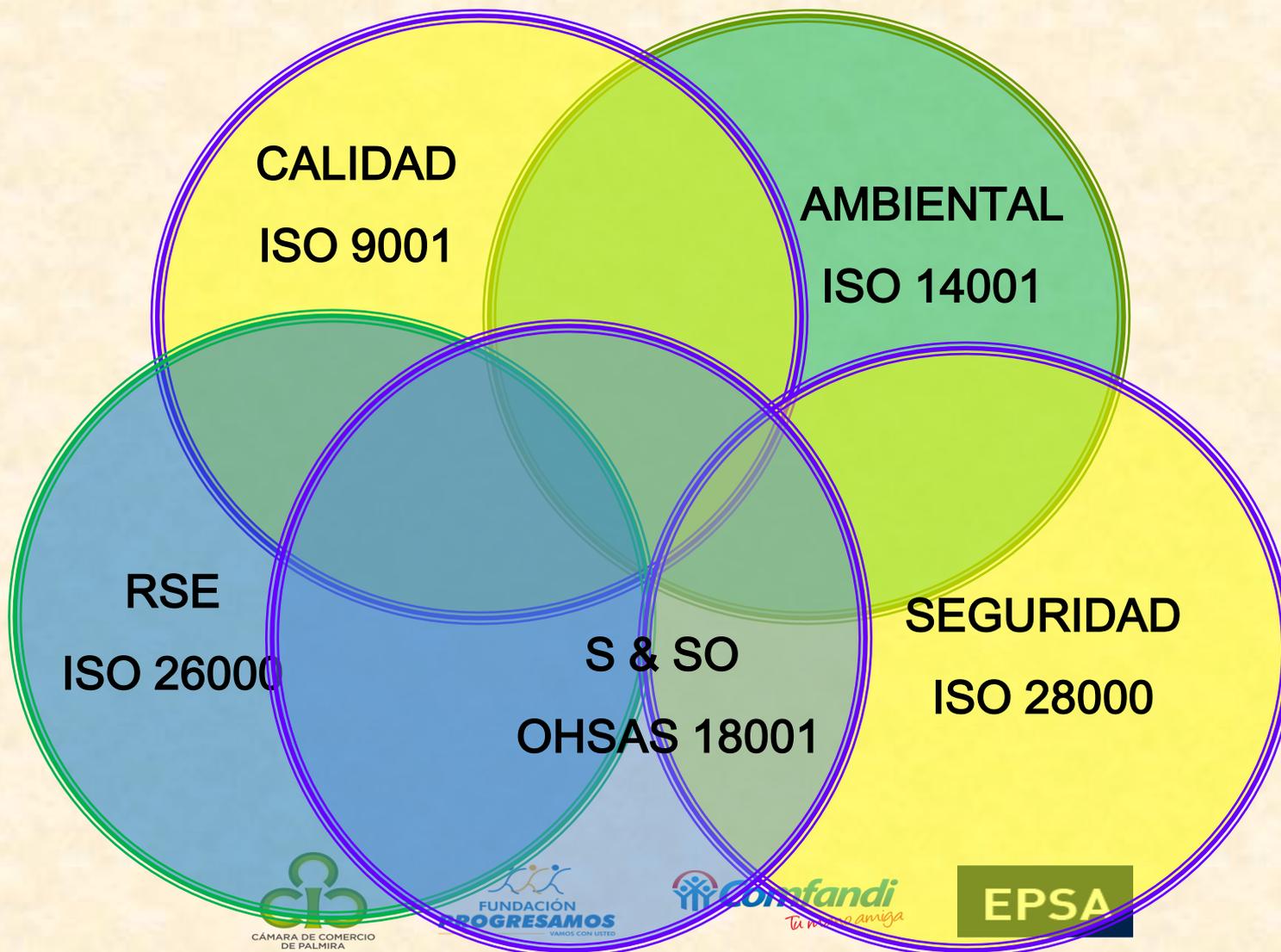
Clientes satisfechos

Procesos eficientes y eficaces

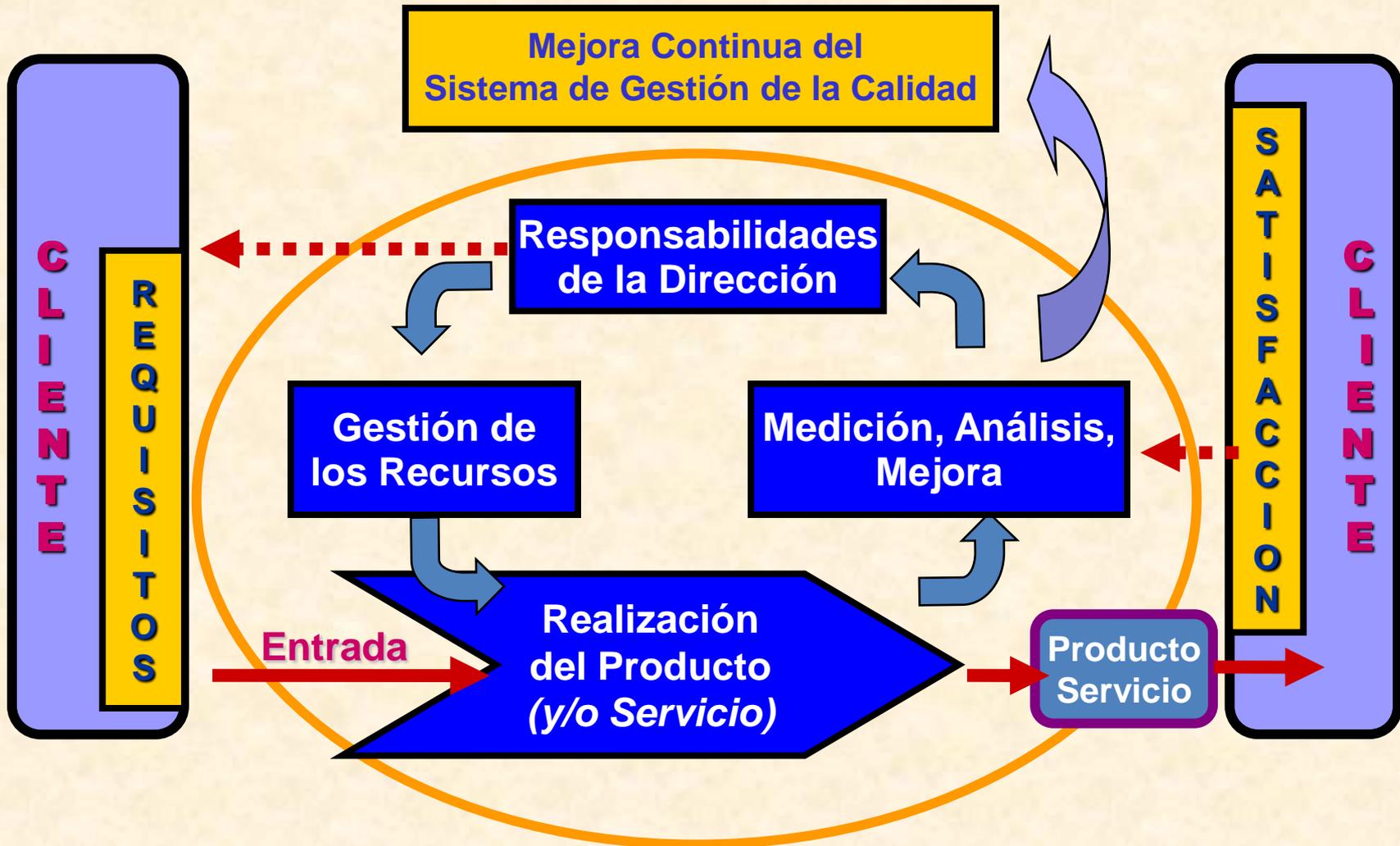
Colaboradores motivados y preparados



# Sistema integral de gestión

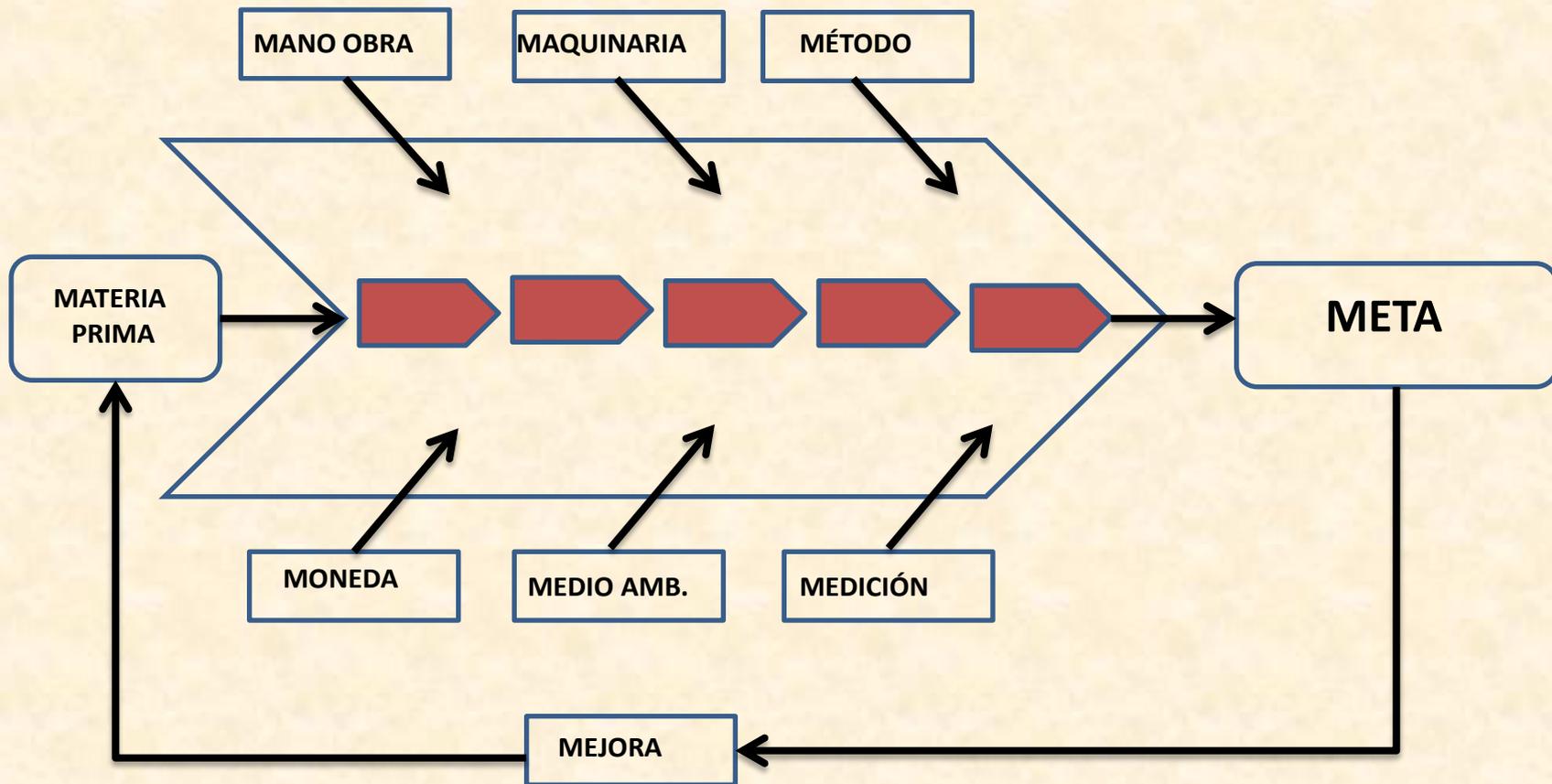


# ENFOQUE DE PROCESOS

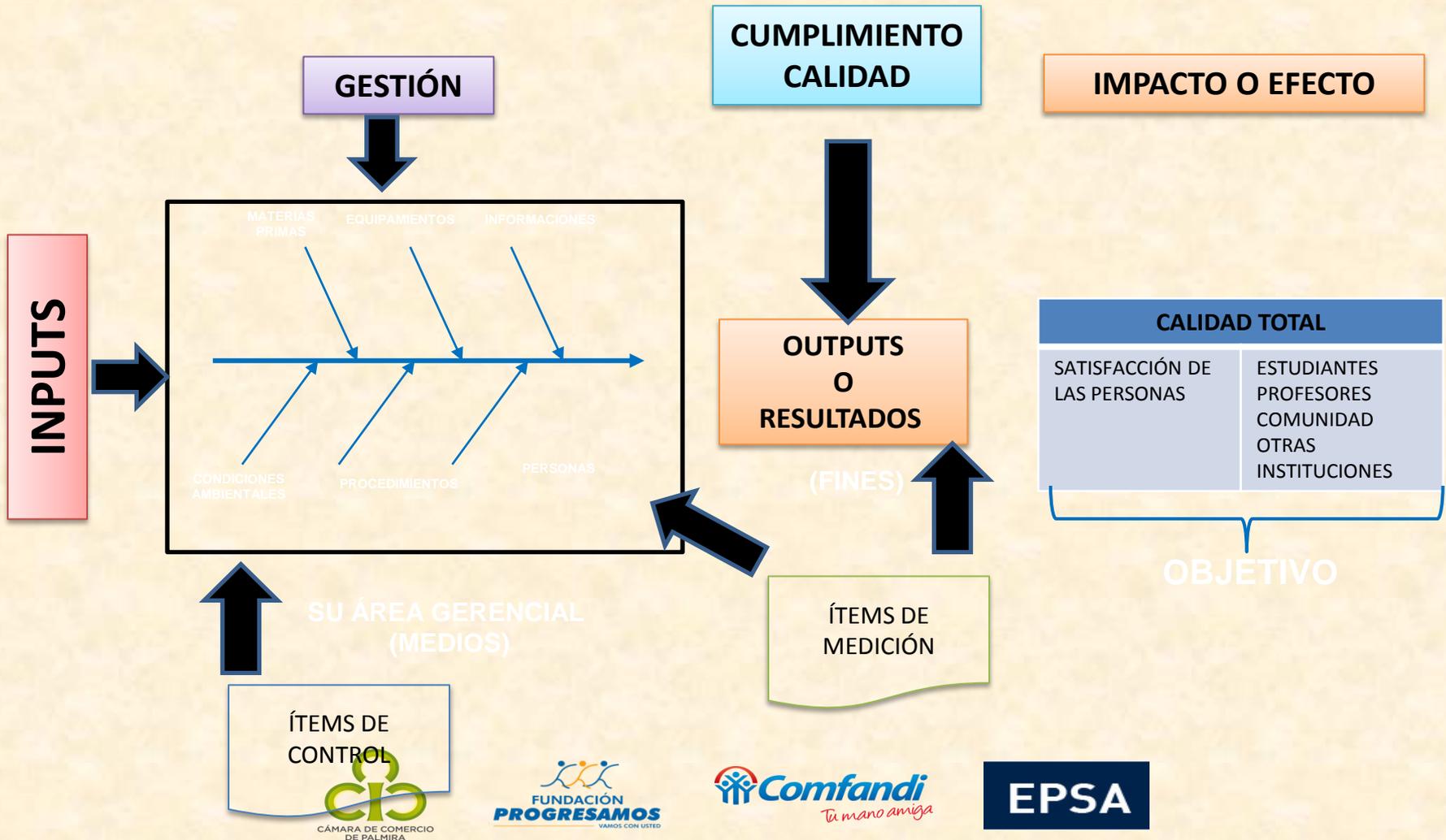


Sistema de Gestión de la Calidad

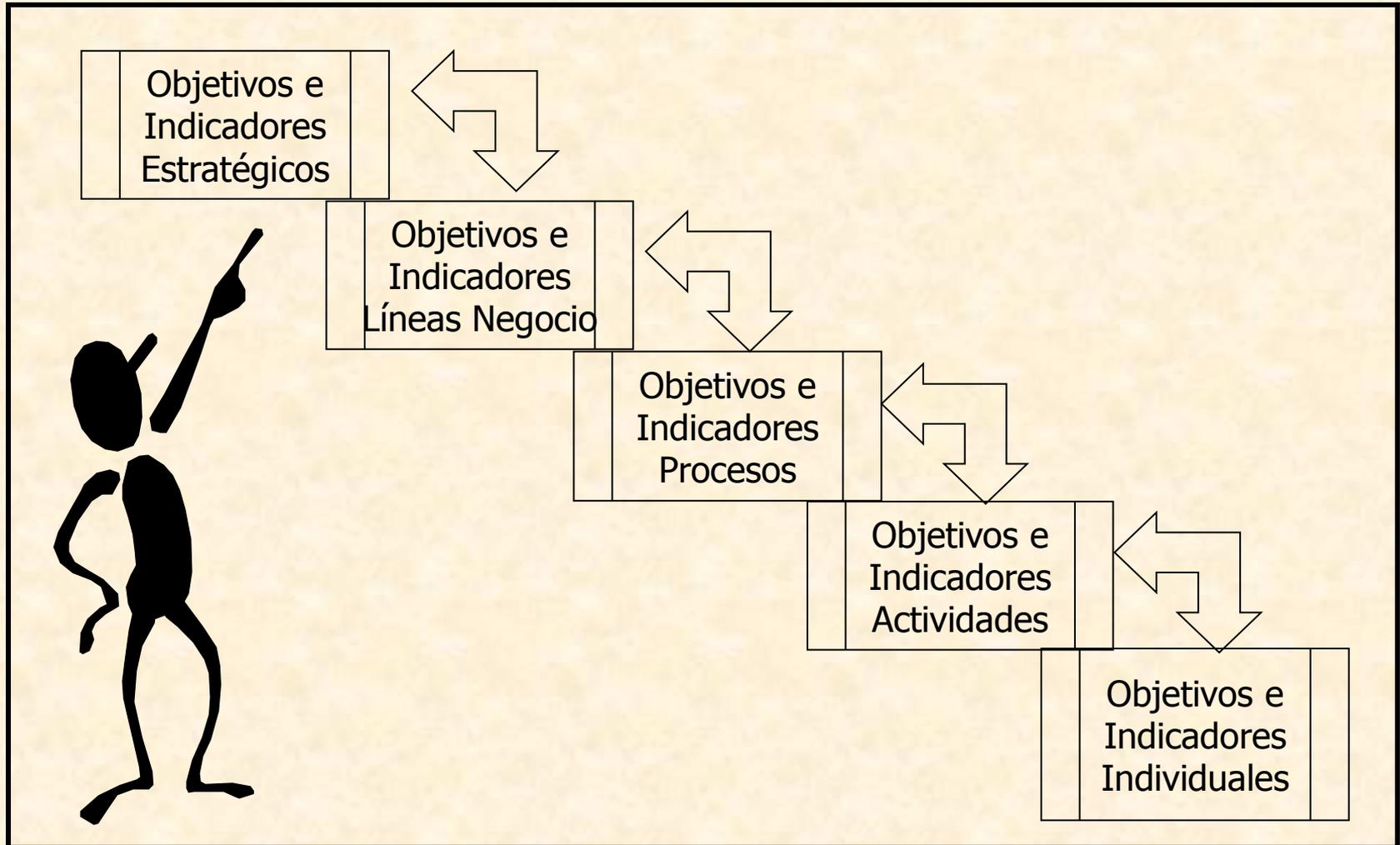
# GESTIÓN DE UN PROCESO CON ENFOQUE DE RESULTADOS



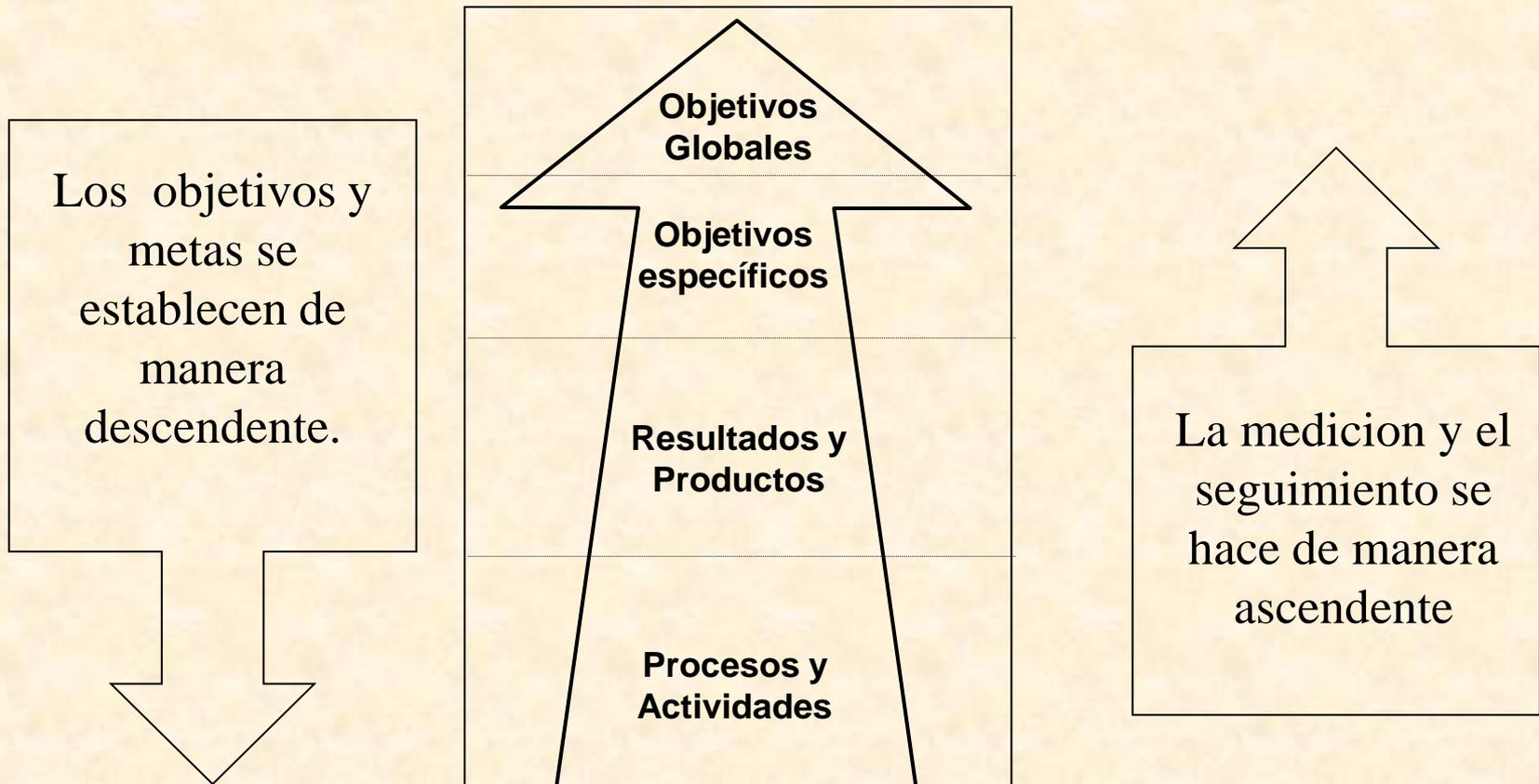
# DINÁMICA DE LA GESTIÓN?



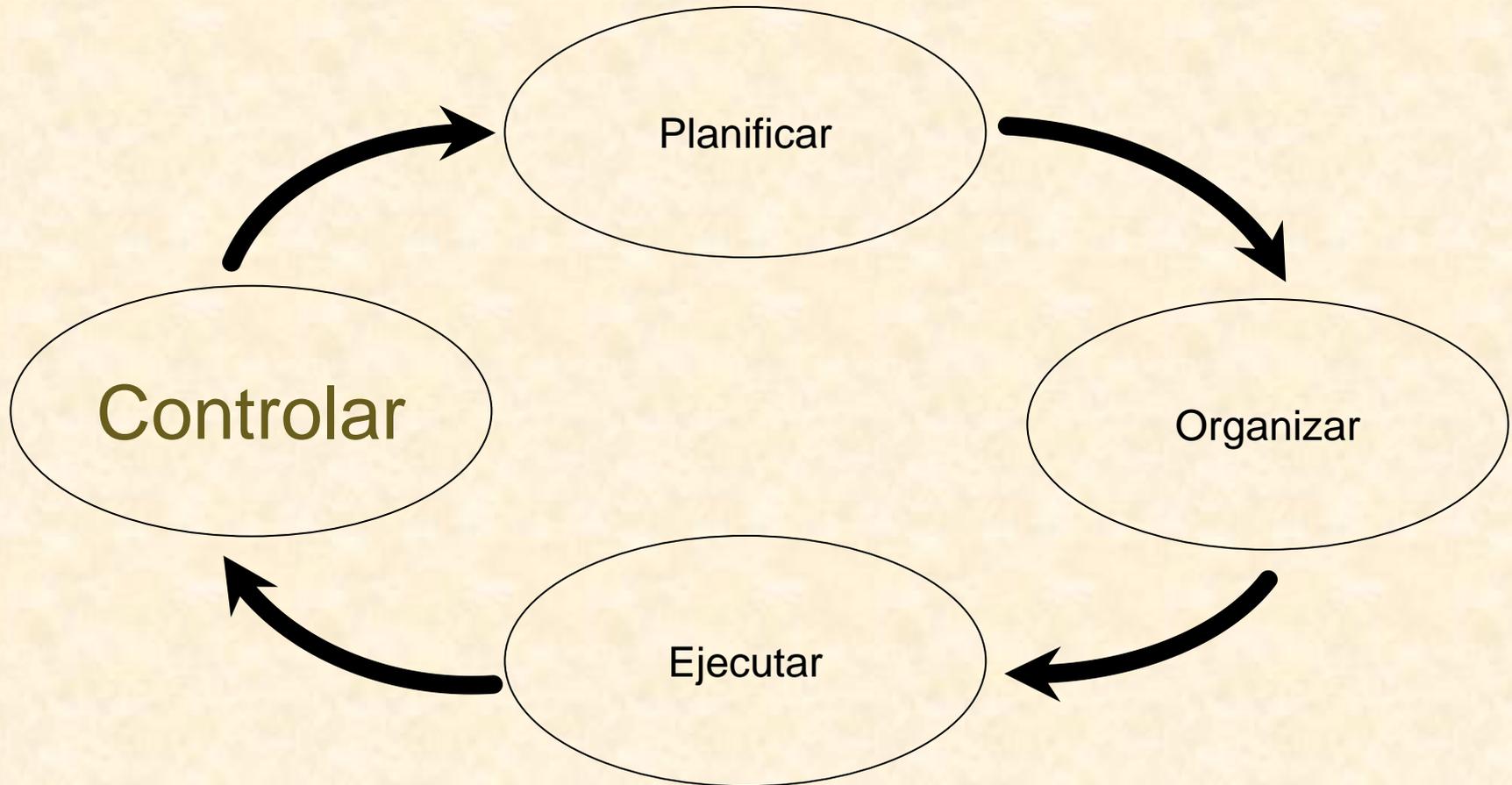
# MODELO DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EN CASCADA



# LA LÓGICA VERTICAL

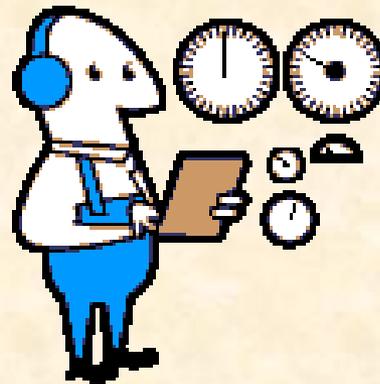


# RESPONSABILIDAD GERENCIAL



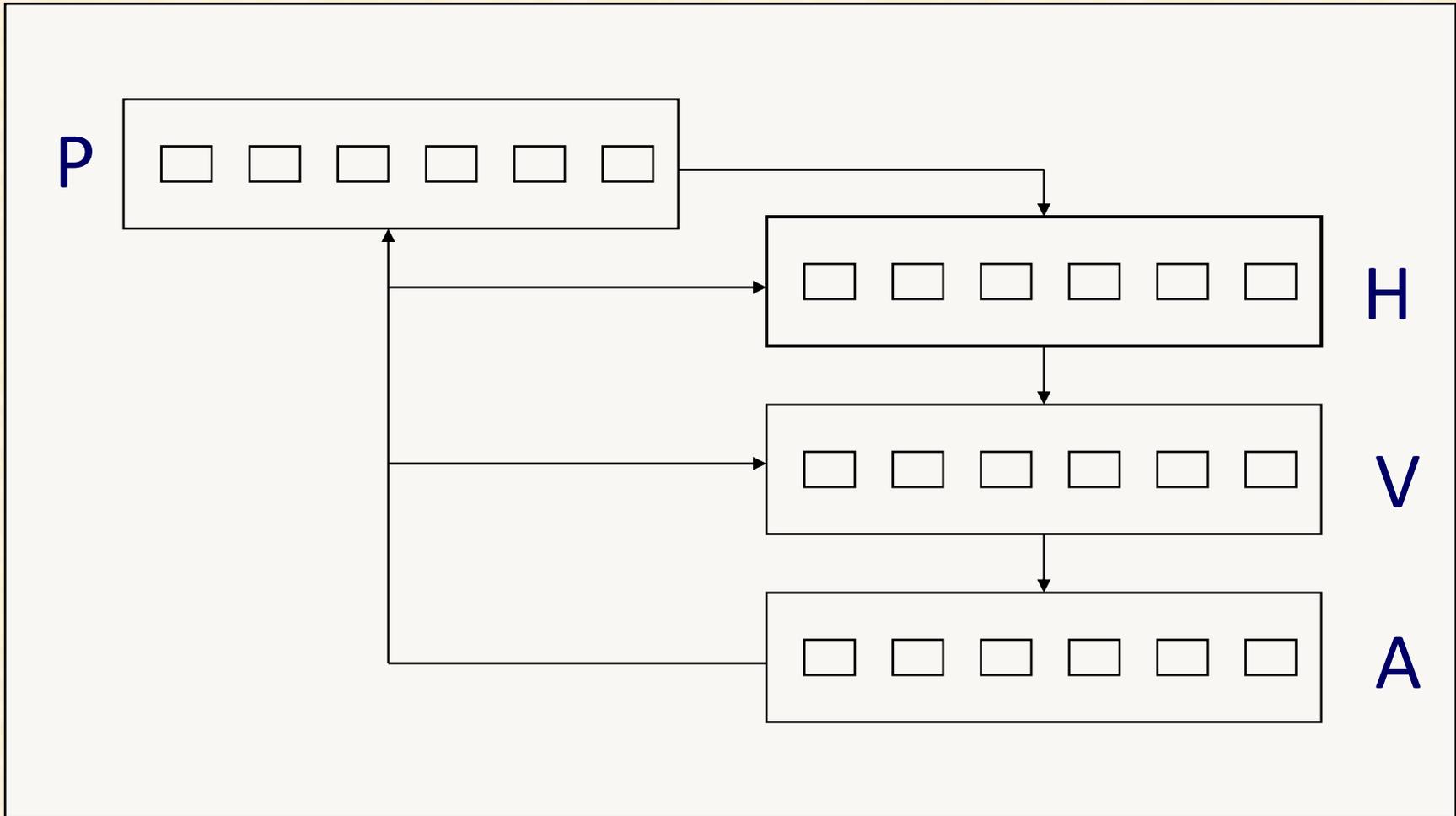
# INDICADORES DE GESTIÓN

**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".

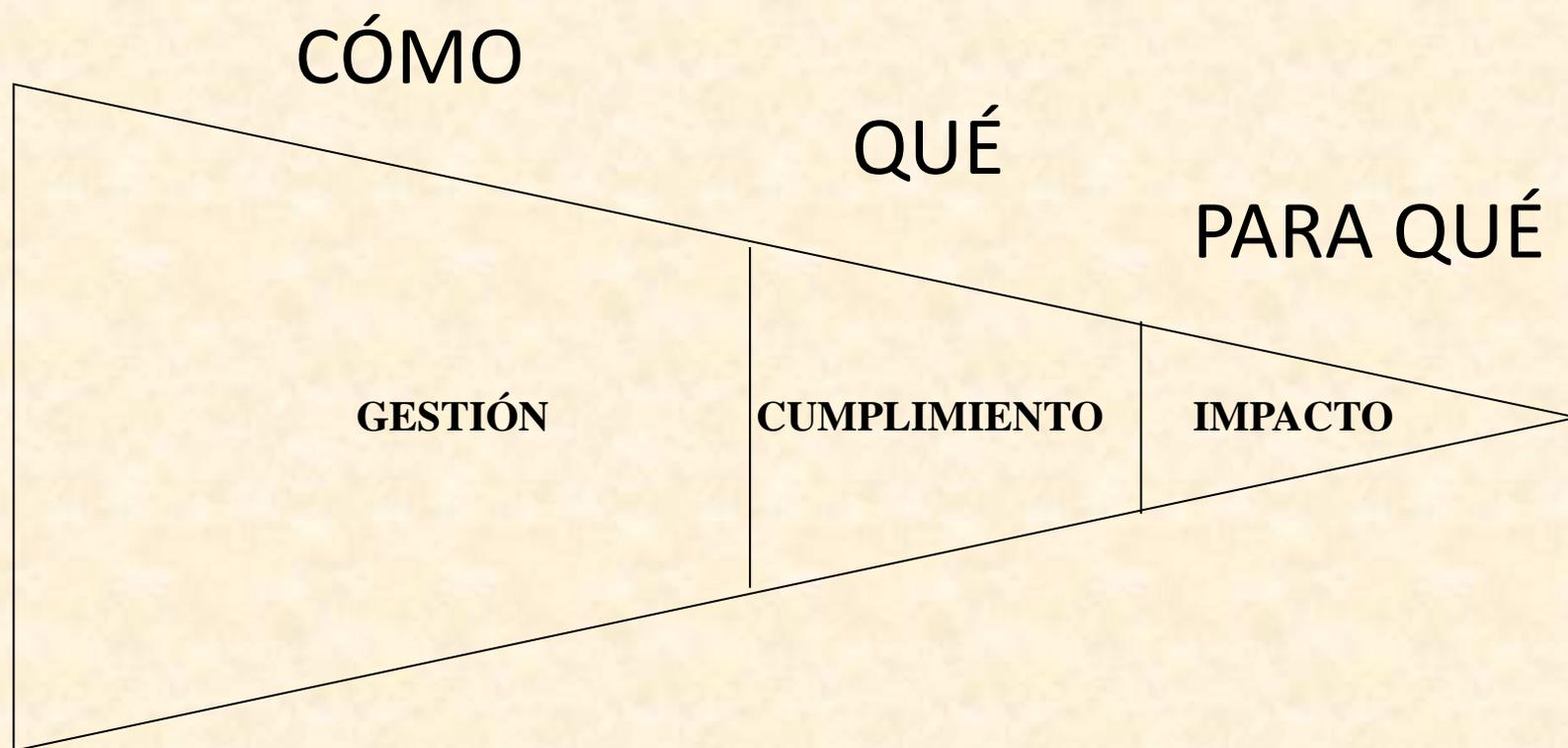
**Variables cualitativas nominales:** Son aquellas en que los valores no pueden ser sometidos a un criterio de orden como por ejemplo los colores.

# 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.

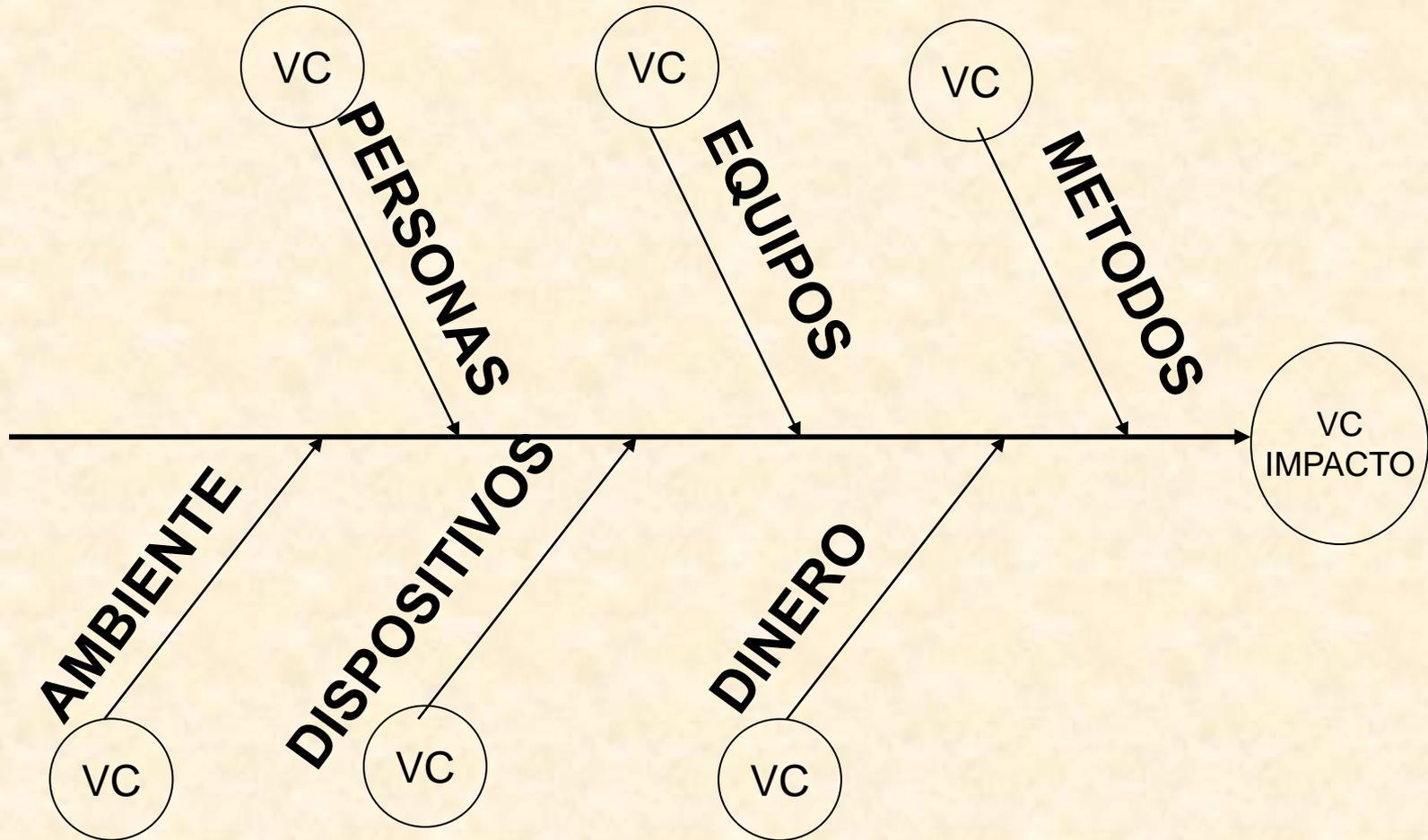
# METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES



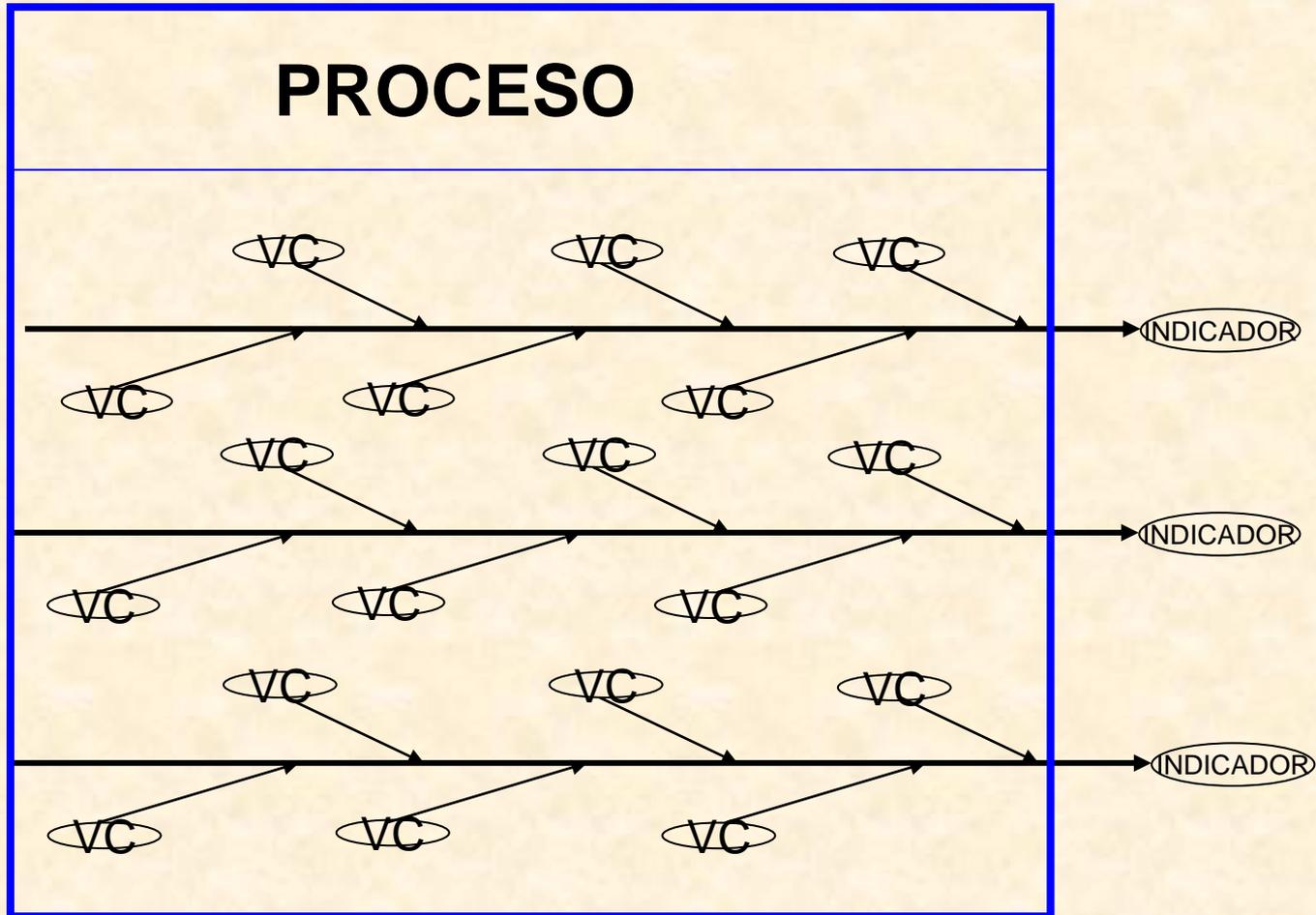
# TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

- 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

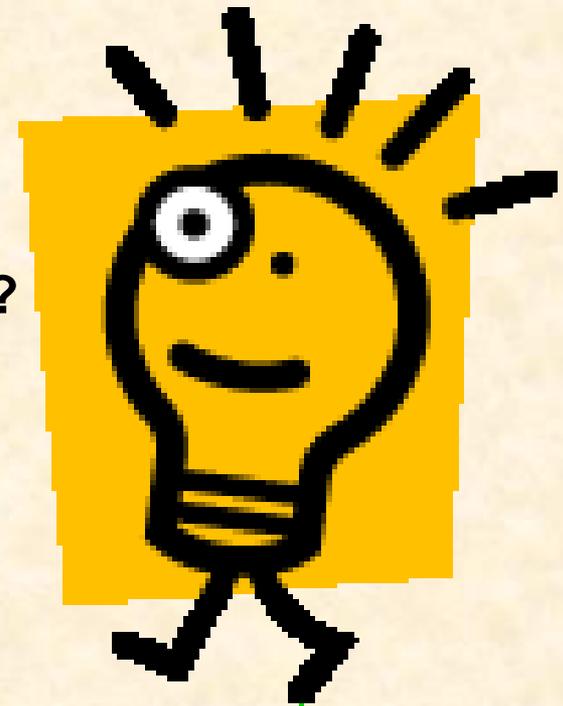
EXCELENTE
SATISFACTORIO
BUENO
ACEPTABLE
INACEPTABLE

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 ?

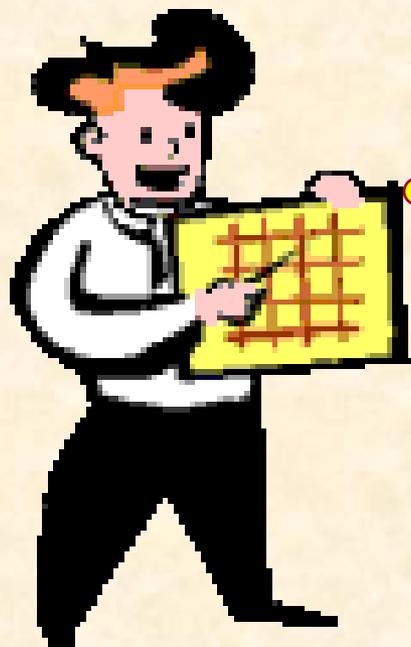


# QUÉ DEBE SABER PARA MEDIR ?

- 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

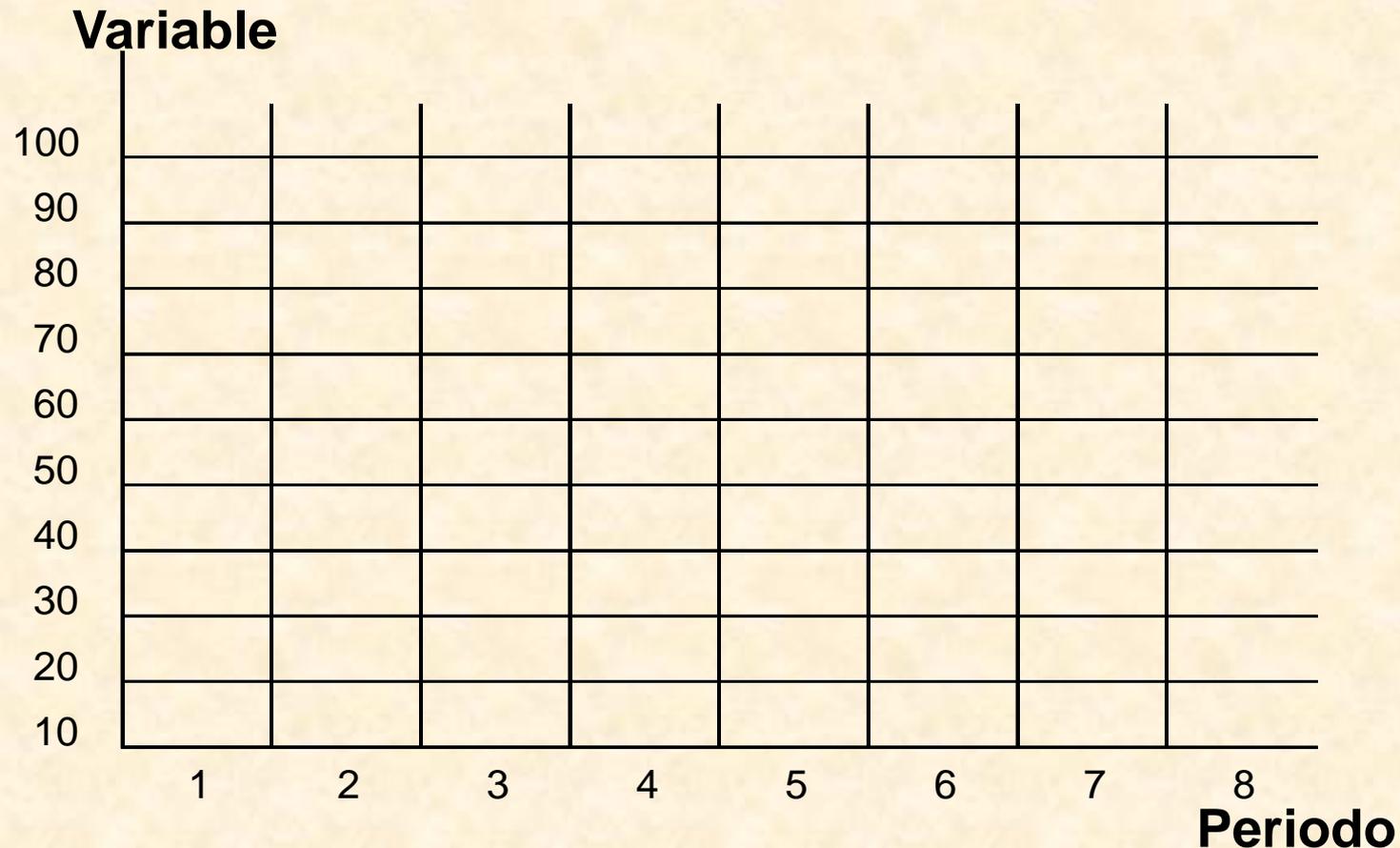
**FUENTE DATOS:** Encuesta de satisfacción del cliente

# 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

