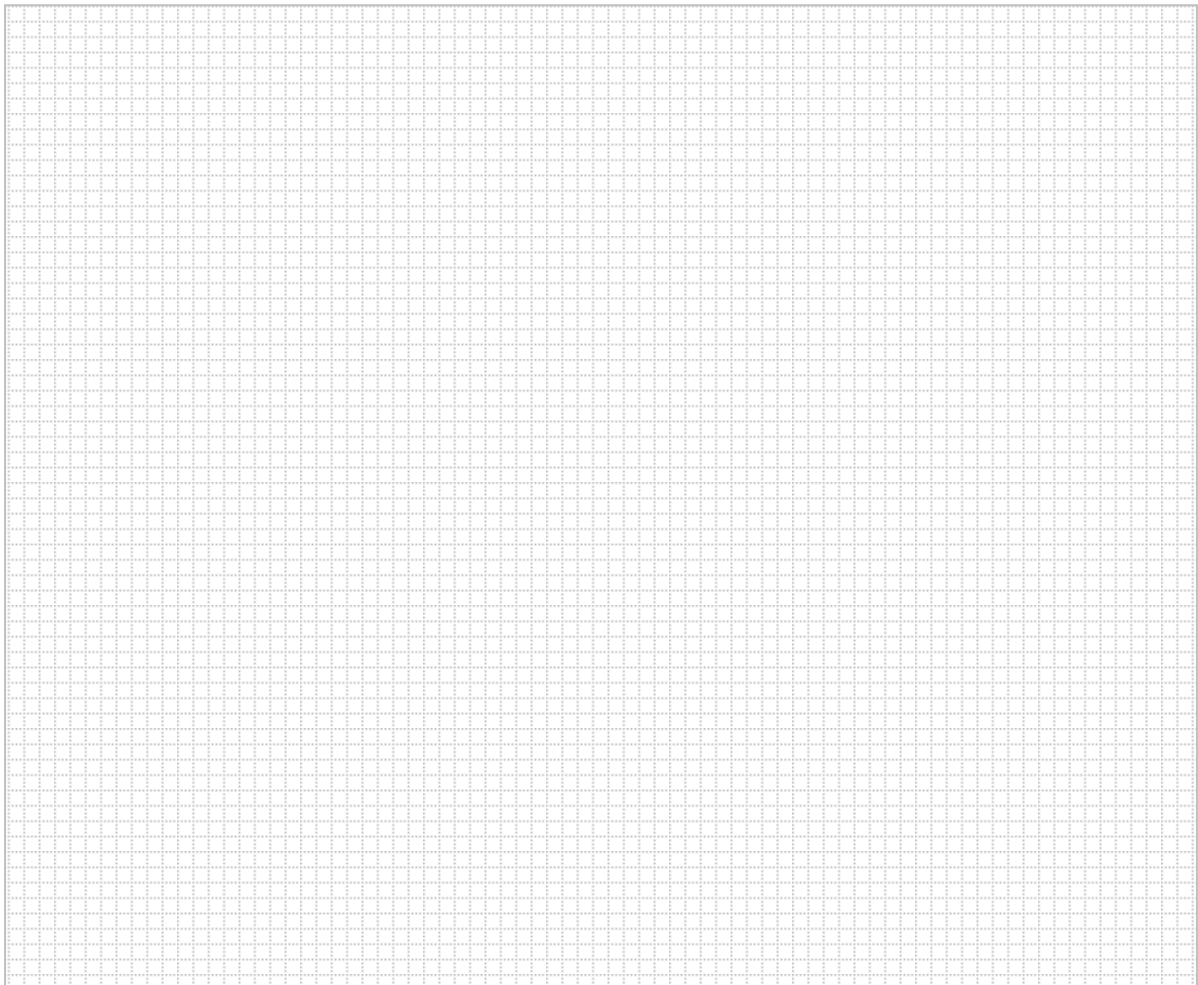


INDICADORES DE GESTIÓN





INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivos

- Dotar a los participantes, de elementos tanto teóricos como prácticos, que les permitan identificar el valor estratégico del control de Gestión, para hacer el seguimiento a los procesos, e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna.
- Establecer las pautas y parámetros, a través de los cuales, se diseñan Indicadores de Gestión para los diferentes procesos de una organización, partiendo de la estrategia definida, orientada a garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Requisito

Conocimientos en ISO 9000:2000

Duración

8 horas

Contenido

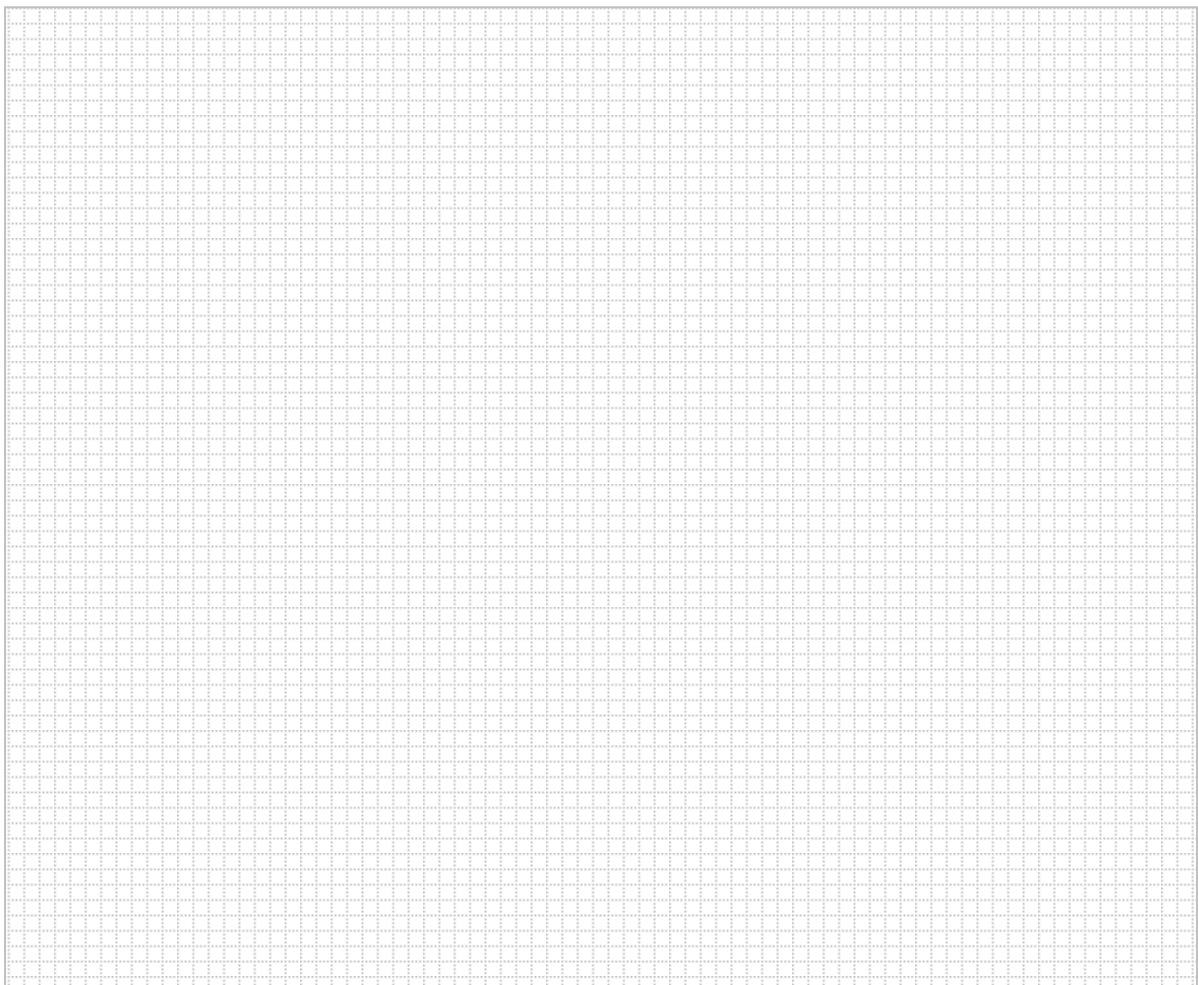
- El control de gestión dentro de la organización
- Establecimiento de indicadores
- Etapas en la implementación del control de gestión
 - . Análisis de los indicadores
 - . Acciones de mejoramiento
- Indicadores de gestión en ISO 9001

Dirigido a:

- Profesionales que participen en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad.

MP-22S-V1

2

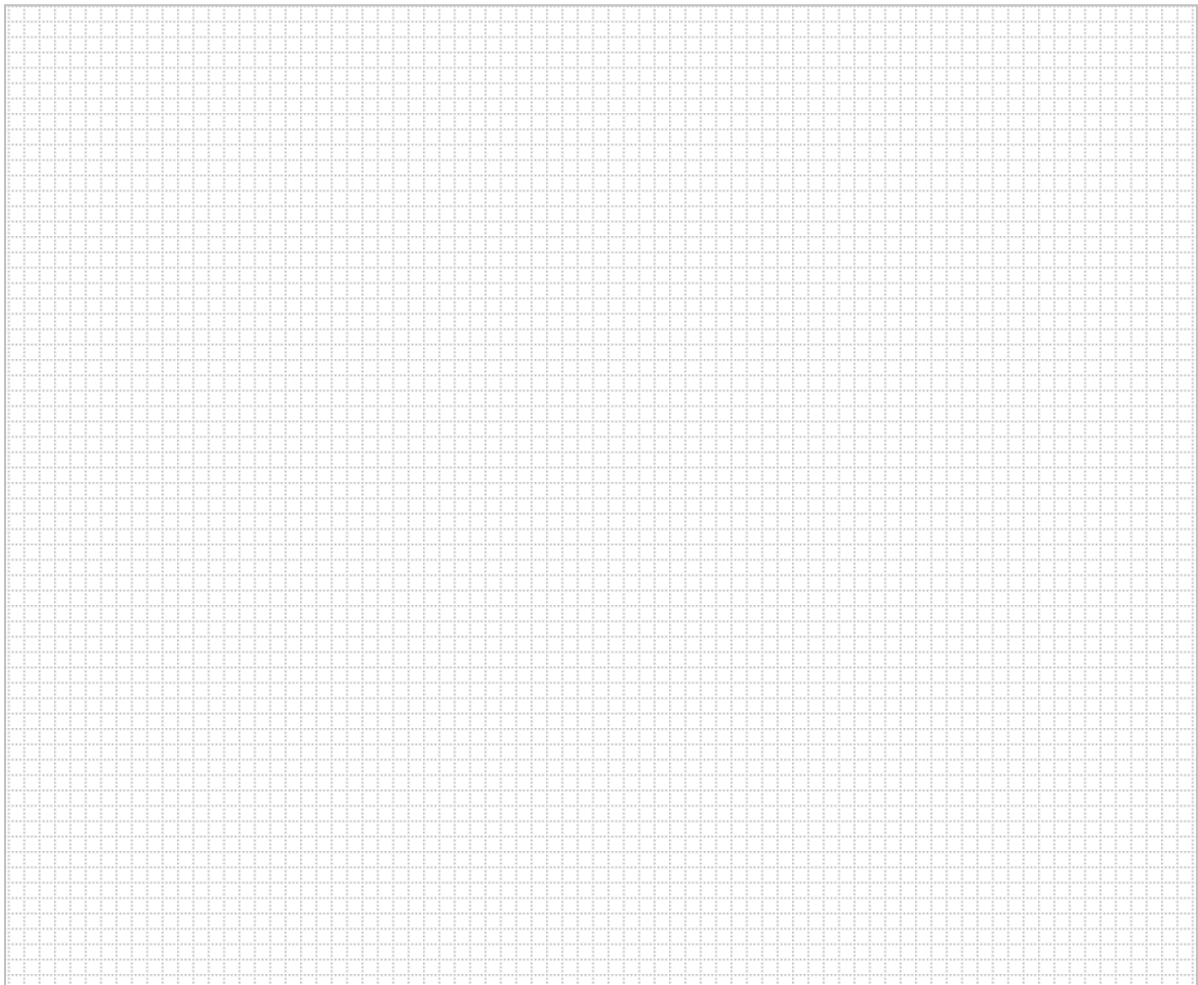


CONTEXTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN



FUNCIONES BÁSICAS DEL PROCESO DE CONTROL

- La fijación de estándares de actuación.
- La comprobación de los resultados reales, frente a los estándares fijados.
- La toma de decisiones correctas cuando los resultados reales, no satisfacen los estándares.
- La puesta en marcha de una acción correctora.



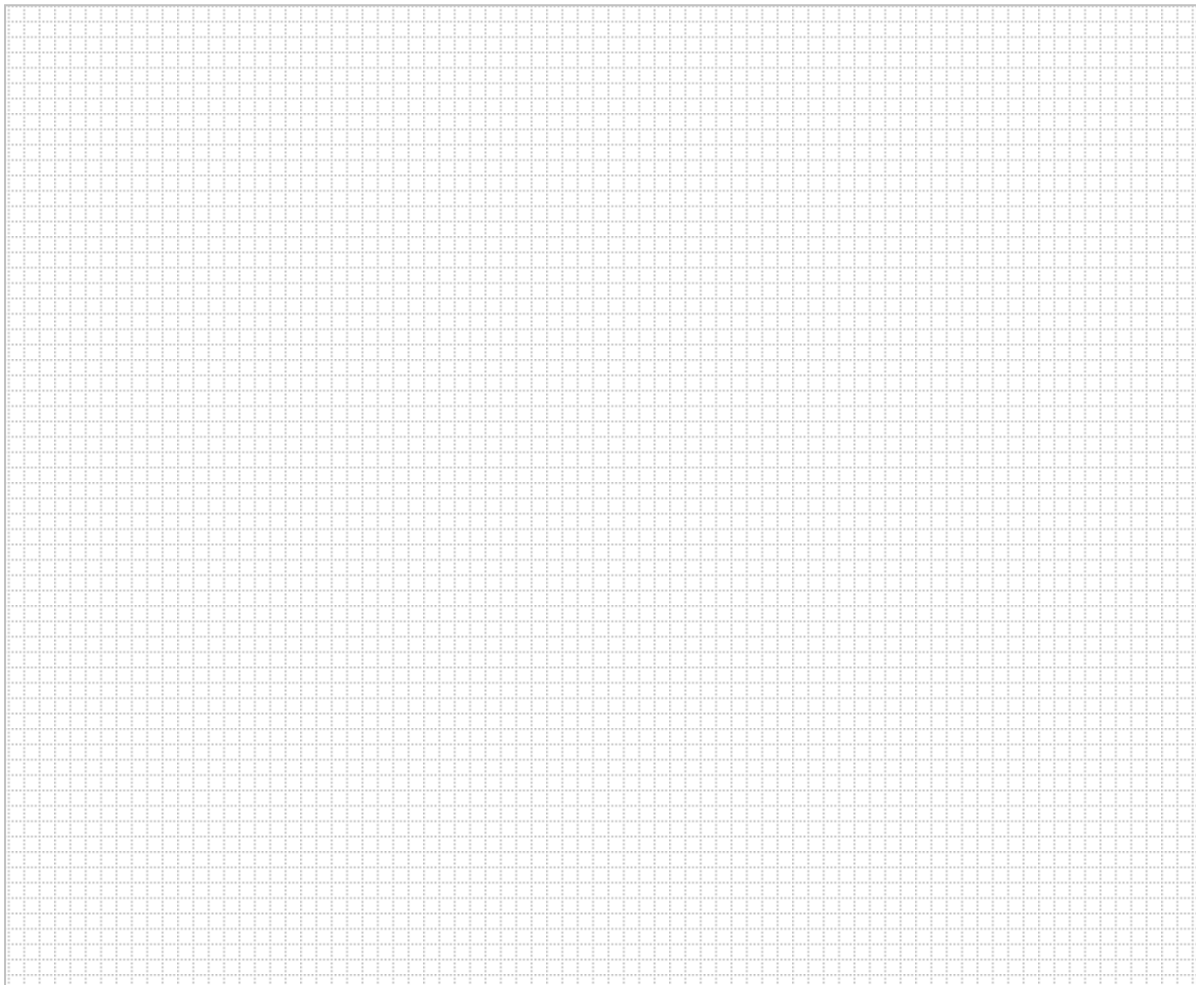
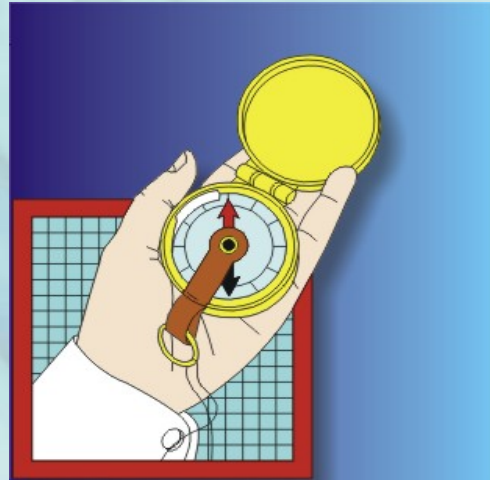
CONTROL DE GESTIÓN

Herramienta para evaluar las estrategias implementadas

El control de gestión se centra en la identificación de los factores claves de éxito de cada proceso.

Esto implica que sus miembros identifiquen con claridad, lo que sus clientes, ya sean internos o externos, esperan de ellos.

Oportunidad
Calidad
Cumplimiento, etc.

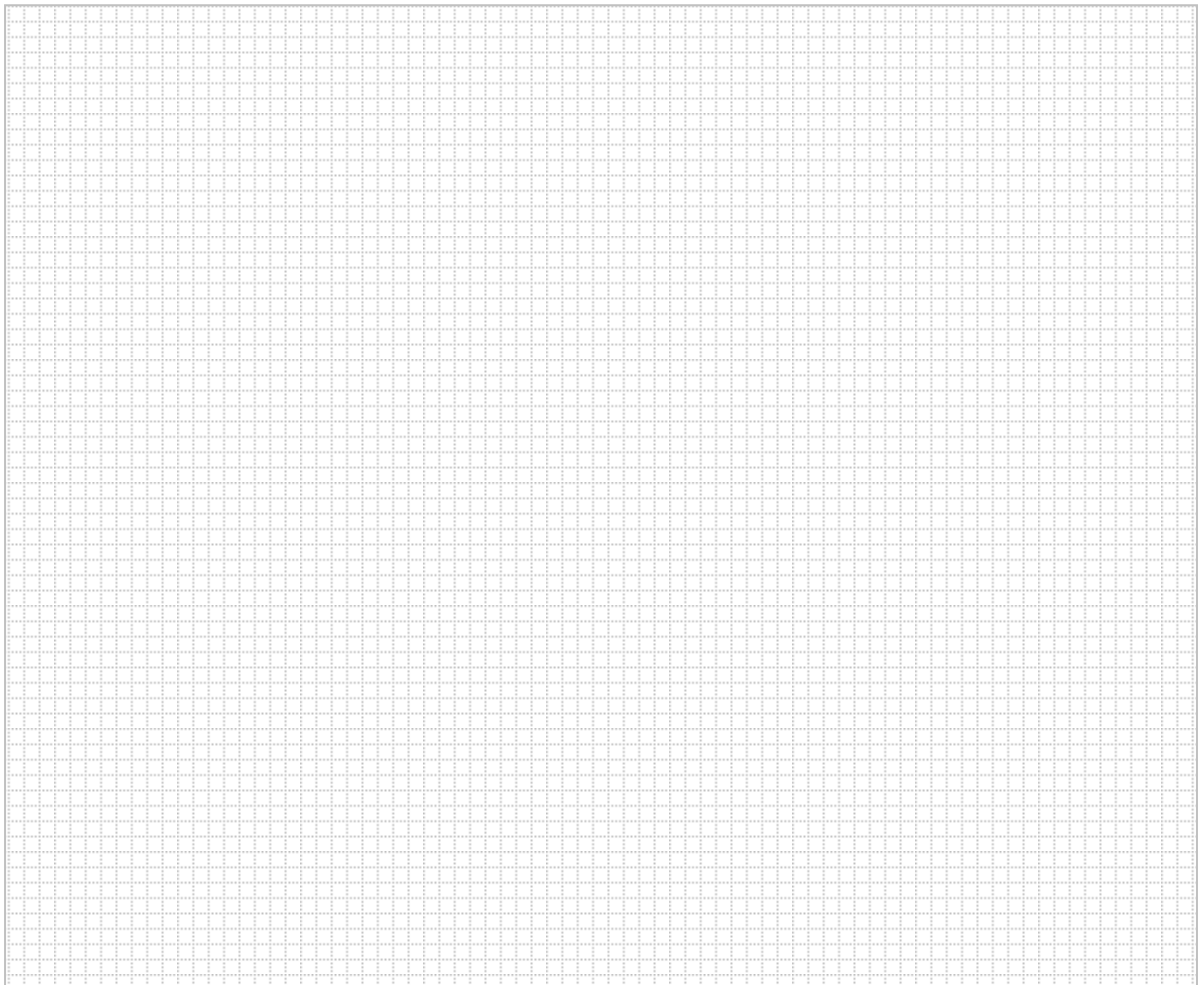




CONTROL DE GESTIÓN MARCO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Esta herramienta enfatiza en el mejoramiento permanente de la organización, más allá del cumplimiento de las previsiones.

El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



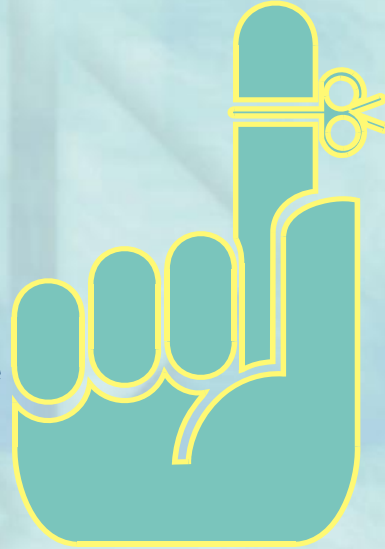
PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL CONTROL DE GESTIÓN

**Apoyo equipo de control de gestión
en la implementación.**

Participación intensa y continua.

**Favorecer la participación de todos
los niveles.**

**Elección del estilo para el proceso de
control de gestión.**

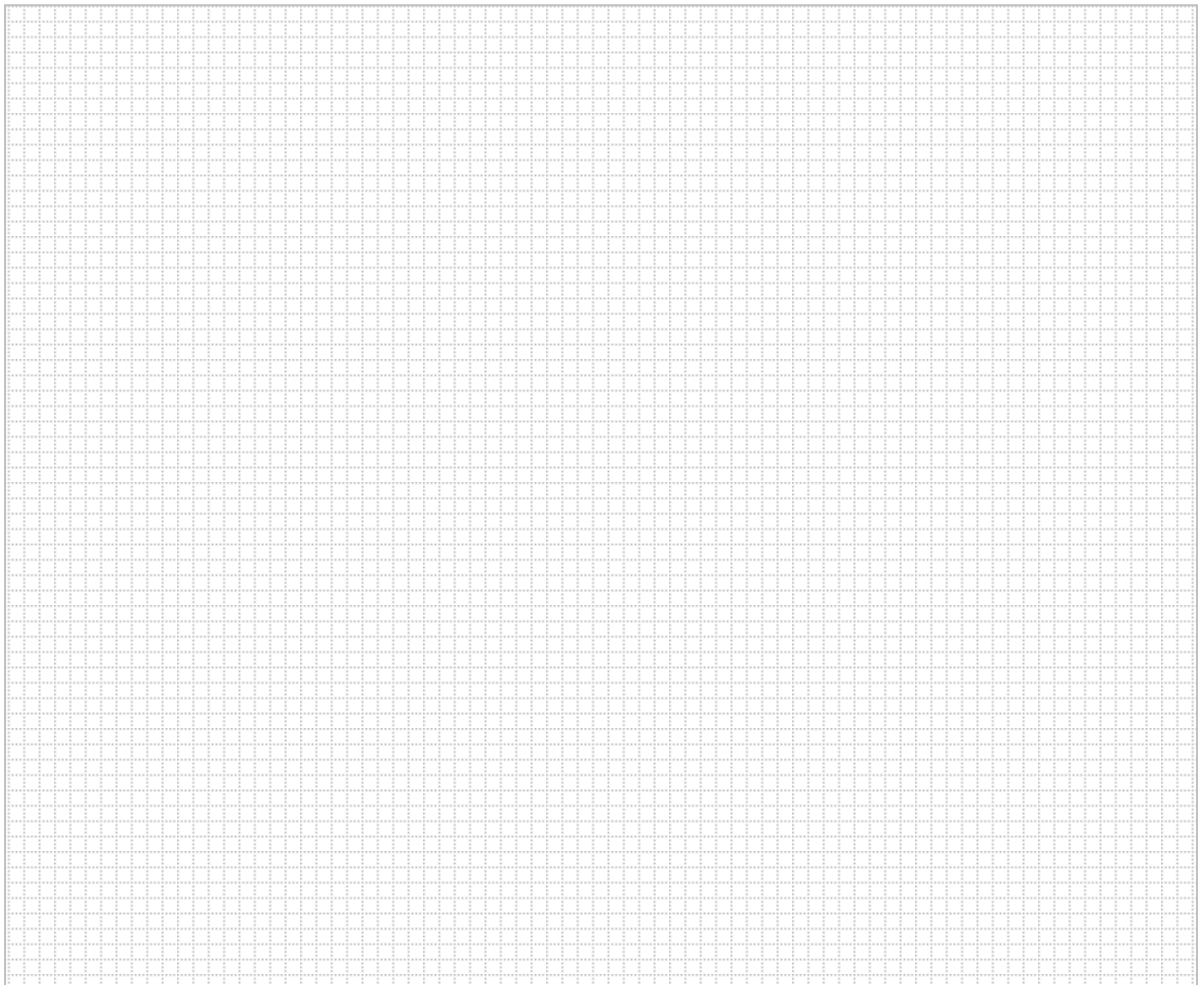


FUNCIONES DEL EQUIPO DE CONTROL DE GESTIÓN

Concebir el sistema de información que se requiere y asumir la responsabilidad por su buen funcionamiento.

Establecer, coordinar, administrar con la alta dirección, un plan para asegurar el control de los indicadores de los procesos críticos.

Comparar la realización con las metas y con los estándares establecidos.



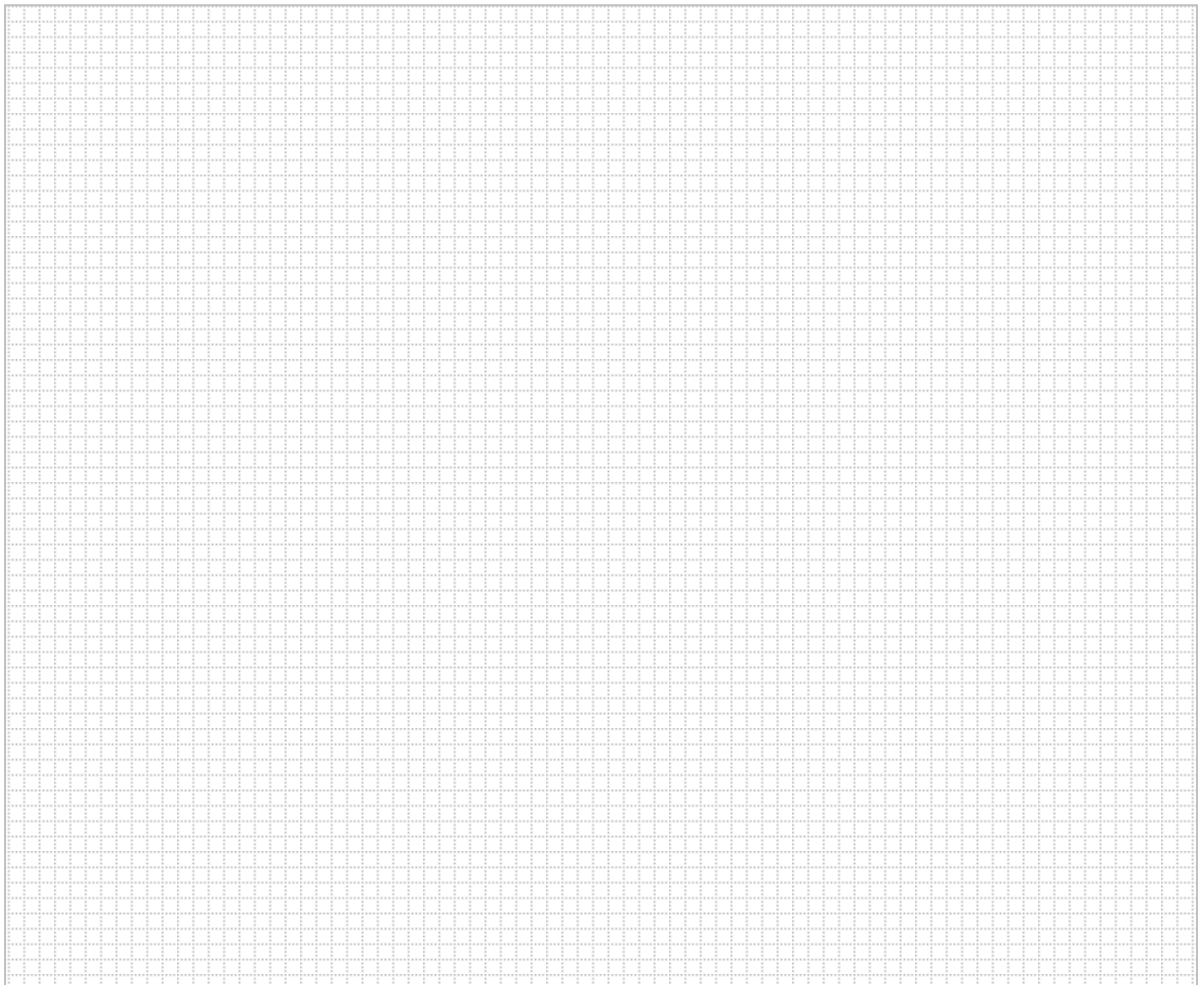


FUNCIONES DEL EQUIPO DE CONTROL DE GESTIÓN

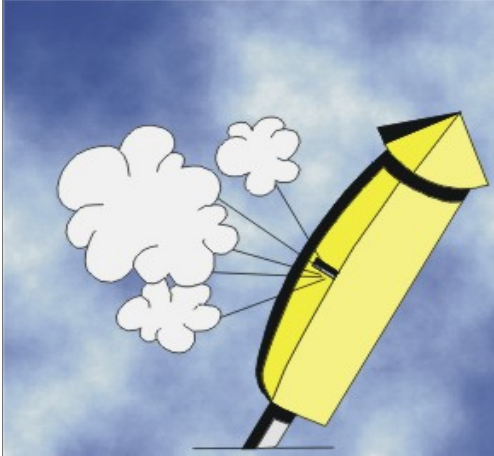
Escribir informes en los cuales se interpreten los resultados para todos los niveles.

Discutir con los responsables de cada proceso, lo que concierne a los objetivos a alcanzar, y a los procedimientos de consecución de esos objetivos.

Formular avisos de precaución sobre el desenvolvimiento de los aspectos claves, a través del comportamiento de sus indicadores y razones.



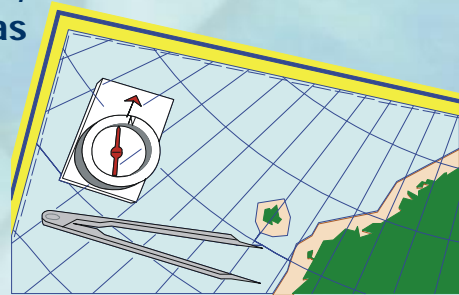
PARADIGMAS ACERCA DE LA MEDICIÓN



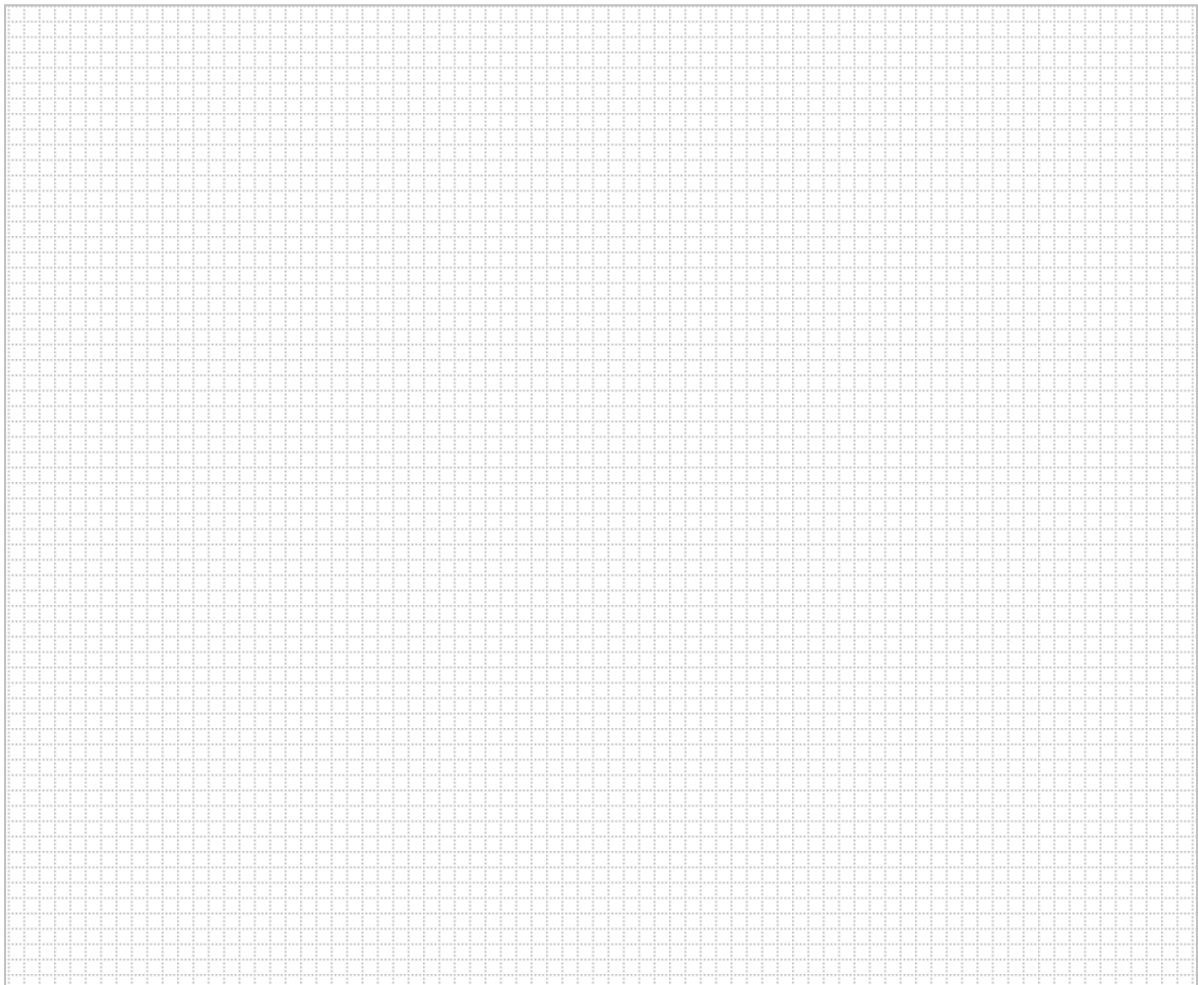
- La medición precede al castigo.
- No hay tiempo para medir.
- Medir es difícil.
- Hay cosas imposibles de medir.
- Es más costoso medir que hacer.

¿QUE ES UN INDICADOR?

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas.



MP-22S-V1





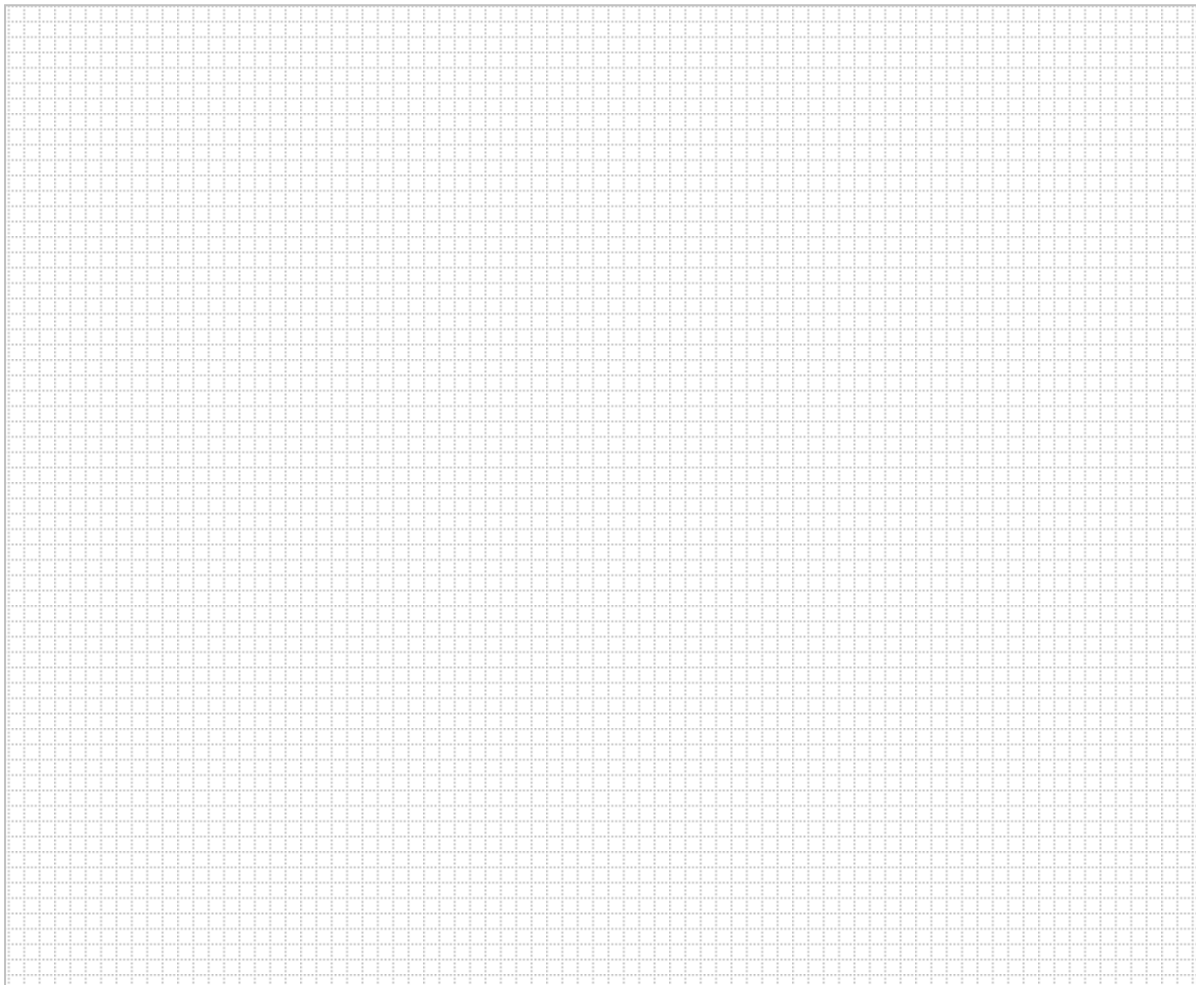
PAUTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Conocimiento de la organización

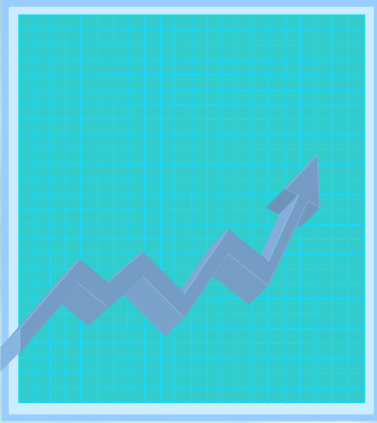
Información de soporte.

Identificación de las necesidades de la organización

Claridad en conceptos como



EFICACIA



Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000 numeral 3.2.14).

VALOR DE ACTUALIDAD (capacidad)

El valor de actualidad es el resultado obtenido al analizar la situación real de la empresa en este momento.

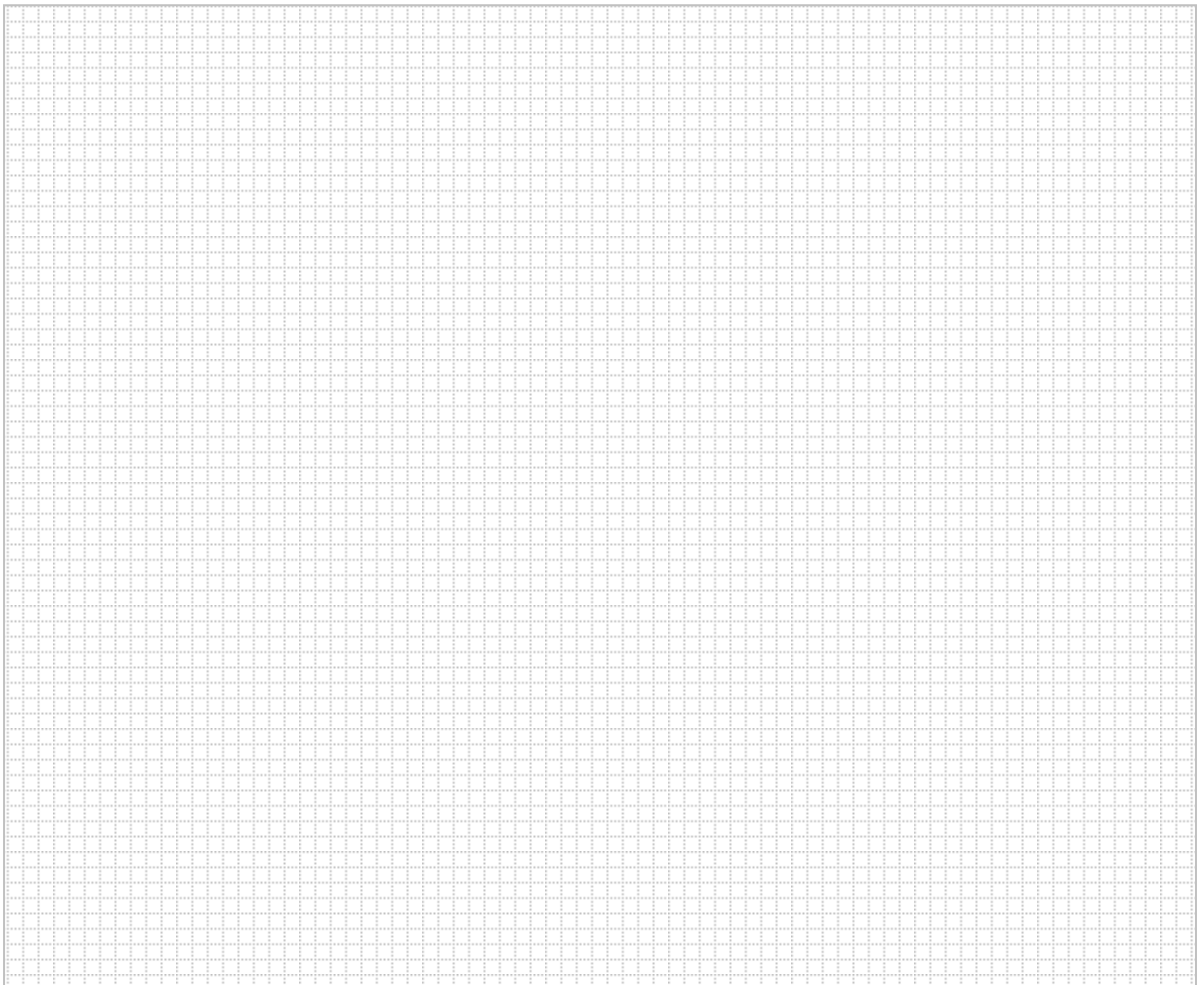
Se asocia al concepto de eficacia.



EFICIENCIA



Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000 numeral 3.2.15)



VALOR DE POTENCIALIDAD



Se asocia con el concepto de eficiencia y por lo tanto, con el de productividad.

Se orienta a la mejor situación posible, con los recursos disponibles.

CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

El resultado:

Puede ser un punto fijo o una zona

Puede ser estable o variable



LOS INDICADORES SON UN MEDIO Y NO UN FIN

ATRIBUTOS DE LA INFORMACIÓN PARA LOS INDICADORES

Exactitud
Forma
Frecuencia
Extensión
Origen
Temporalidad
Relevancia
Integridad
Oportunidad



TIPOS DE INDICADORES

- Puntuales
- Acumulados
 - De control
 - De alarma
 - De planeación
 - De eficacia
 - De eficiencia
 - Temporales
 - Permanentes
 - Estratégicos
 - Tácticos
 - Operativos
 - ...



PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE INDICADORES

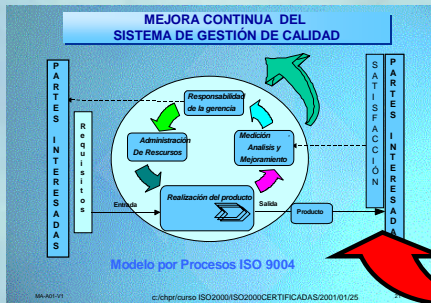


Los Indicadores deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo.

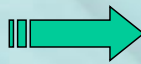
Se deben adecuar a las necesidades de la organización.

Los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados.

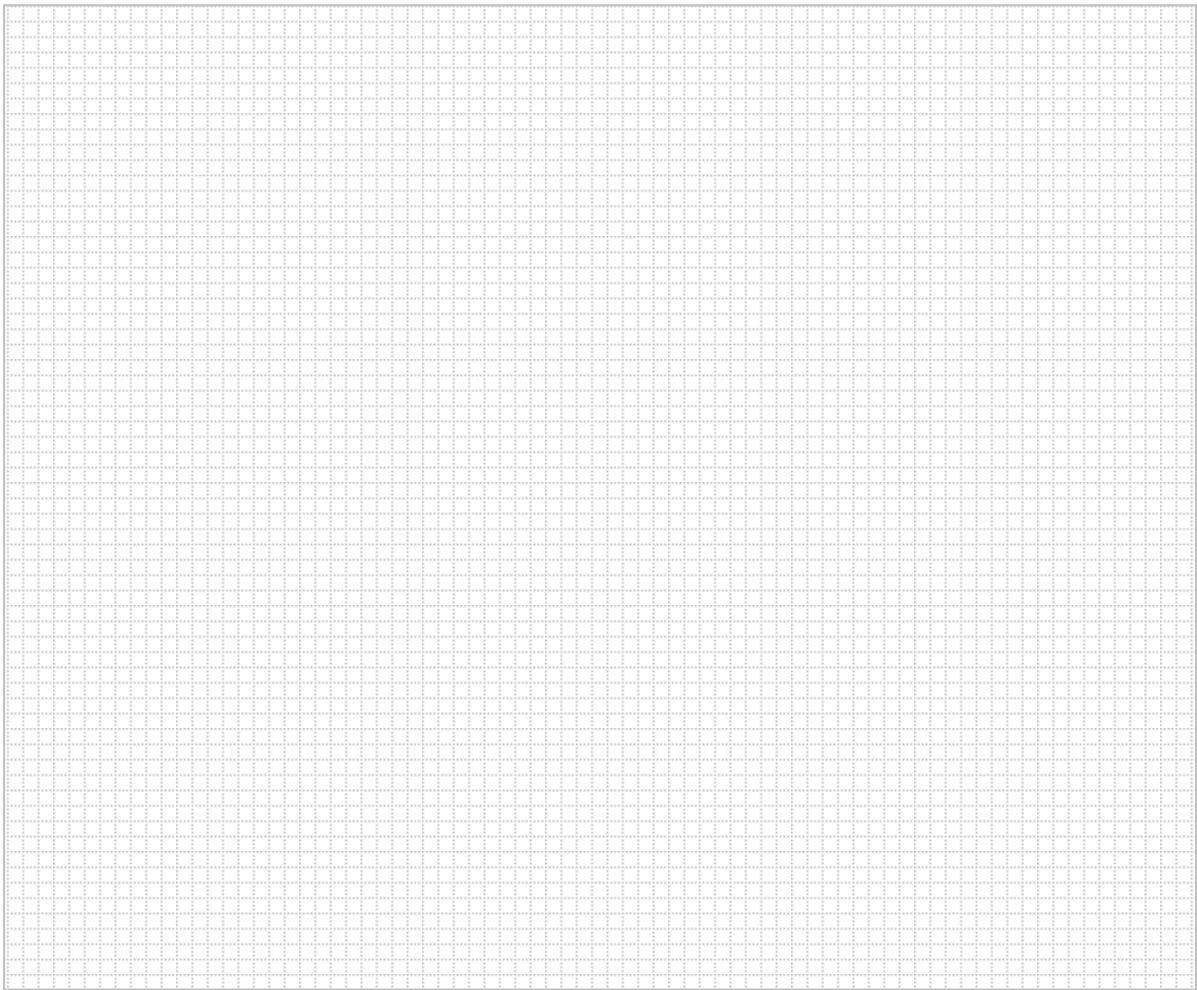
EFICACIA Y EFICIENCIA



EFICACIA	Resultados
EFICIENCIA	Recursos



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS			
Nombre: <input type="text"/>			
Objetivo: <input type="text"/>			
Descripción: <input type="text"/>			
Procesos:	Entradas:	Salidas:	Control:
Requisitos	Recursos	Indicadores	Mediciones
Responsables	Equipos	Documentos	Registros
Relaciones	Interacciones	Seguimiento	Mejoras



NATURALEZA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

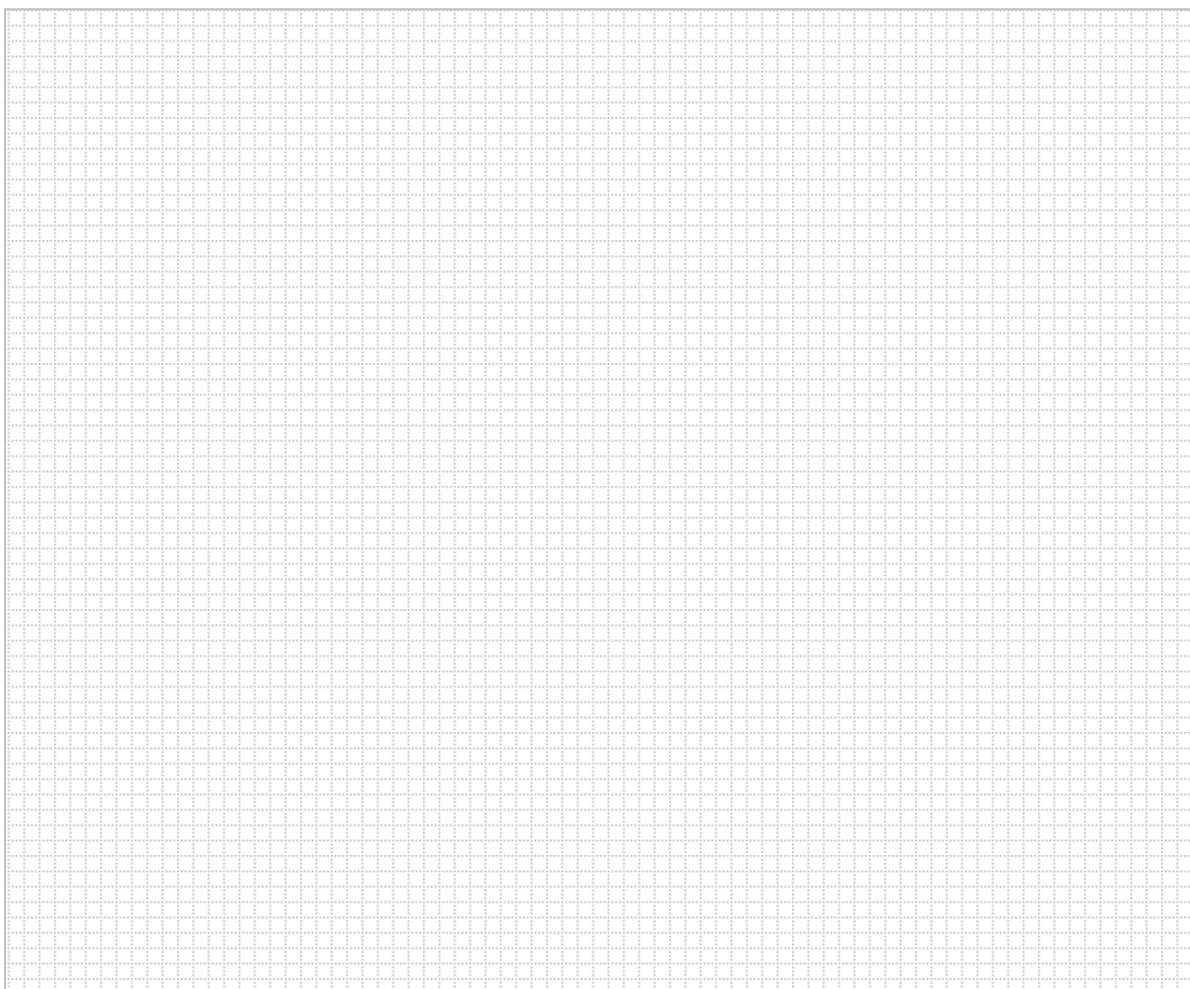
EFICACIA

Relacionados con aspectos externos (cliente).

Alcanzan o no alcanzan resultados

Maneja diferentes variables

$\frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{visitas realizadas por semana}} * 100$



NATURALEZA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN



EFICIENCIA

Relacionados con aspectos internos.

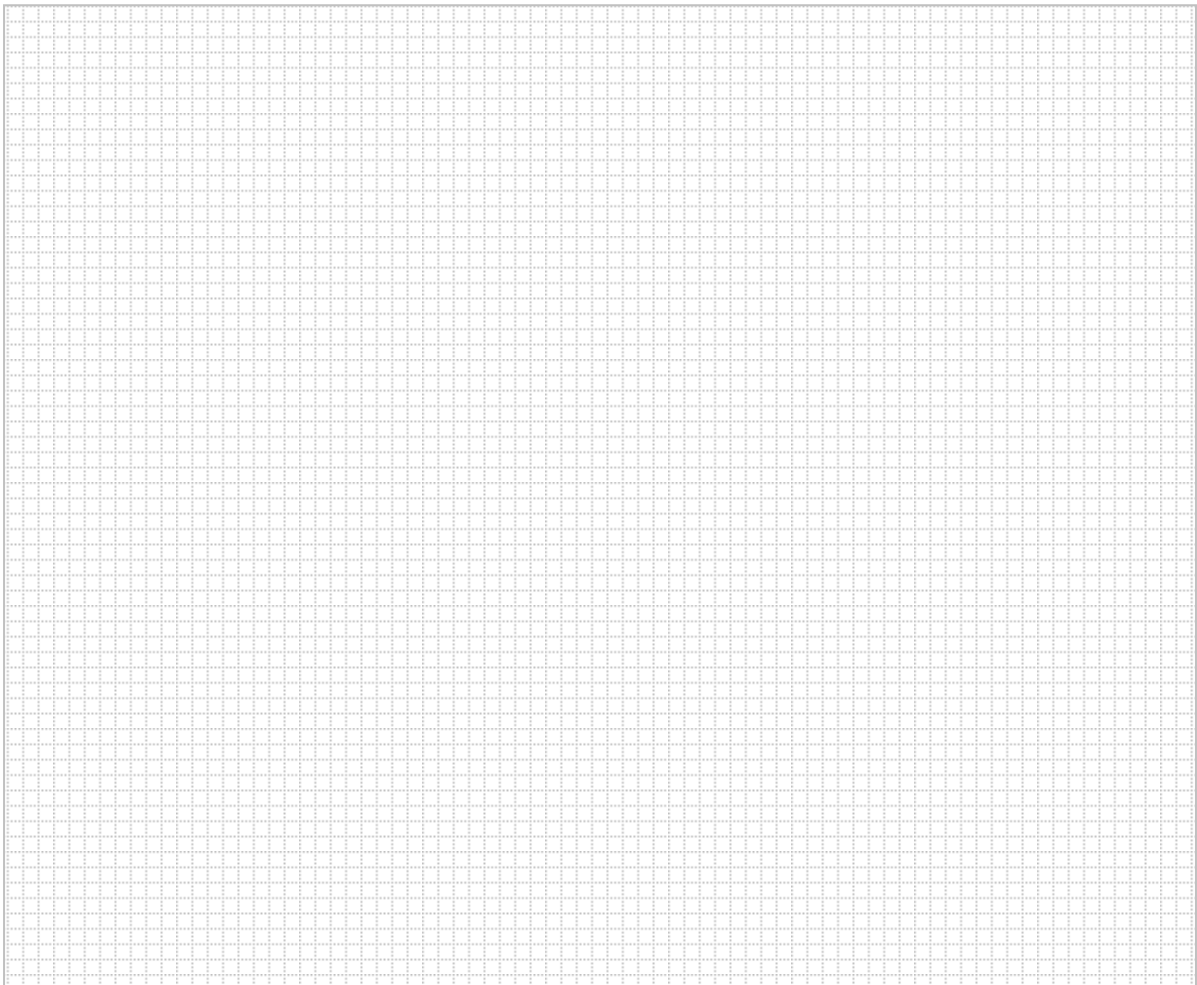
Son mejores o peores que algo (relativos).

Dados en unidades producidas por recursos utilizados con respecto a lo esperado

Orientados al manejo de los parámetros de los procesos. (m´ s)

Manejan la misma variable

Visitas realizadas por semana * 100
visitas esperadas por semana



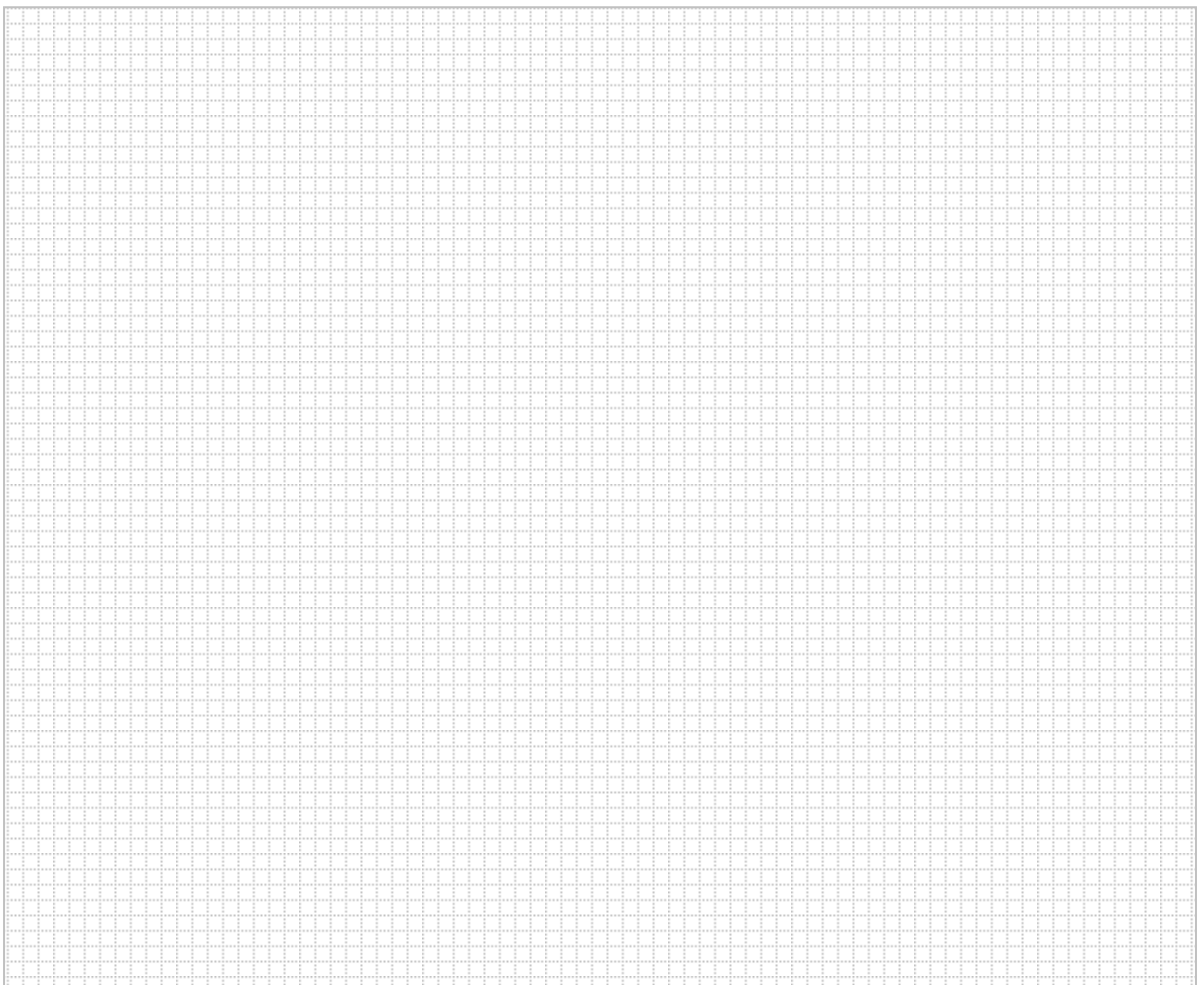
ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

1. Nombre
2. Procedimiento de cálculo
3. Unidad
4. Sentido
5. Fuente de información
6. Frecuencia de la toma de datos
7. Valor de actualidad (capacidad)
8. Valor de potencialidad
9. Meta
10. Frecuencia de análisis
11. Responsable del análisis
12. ...



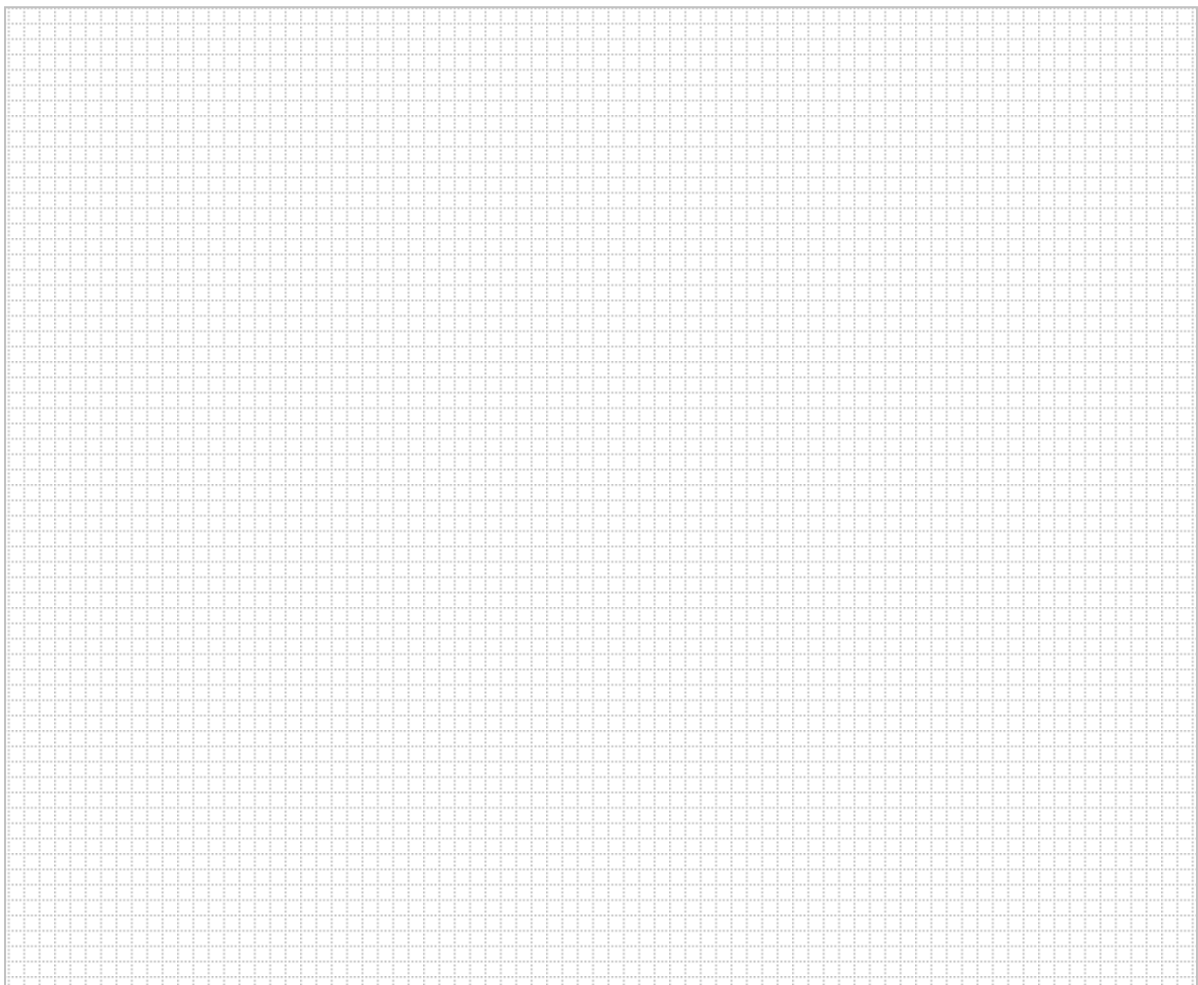
INDICADOR DE EFICACIA

1. Nombre: PRODUCTO CONFORME
2. Procedimiento de cálculo: $((\text{Productos suministrados} - \text{productos devueltos}) / \text{productos suministrados}) * 100$
3. Unidad: %
4. Sentido: creciente
5. Fuente de información: Registro de entregas y registro de devoluciones
6. Frecuencia de la toma de datos: diaria
7. Valor de actualidad (capacidad): 80%
8. Valor de potencialidad: 95%
9. Meta: mínimo 90%
10. Frecuencia de análisis: mensual
11. Responsable del análisis: dueño del proceso de gestión comercial



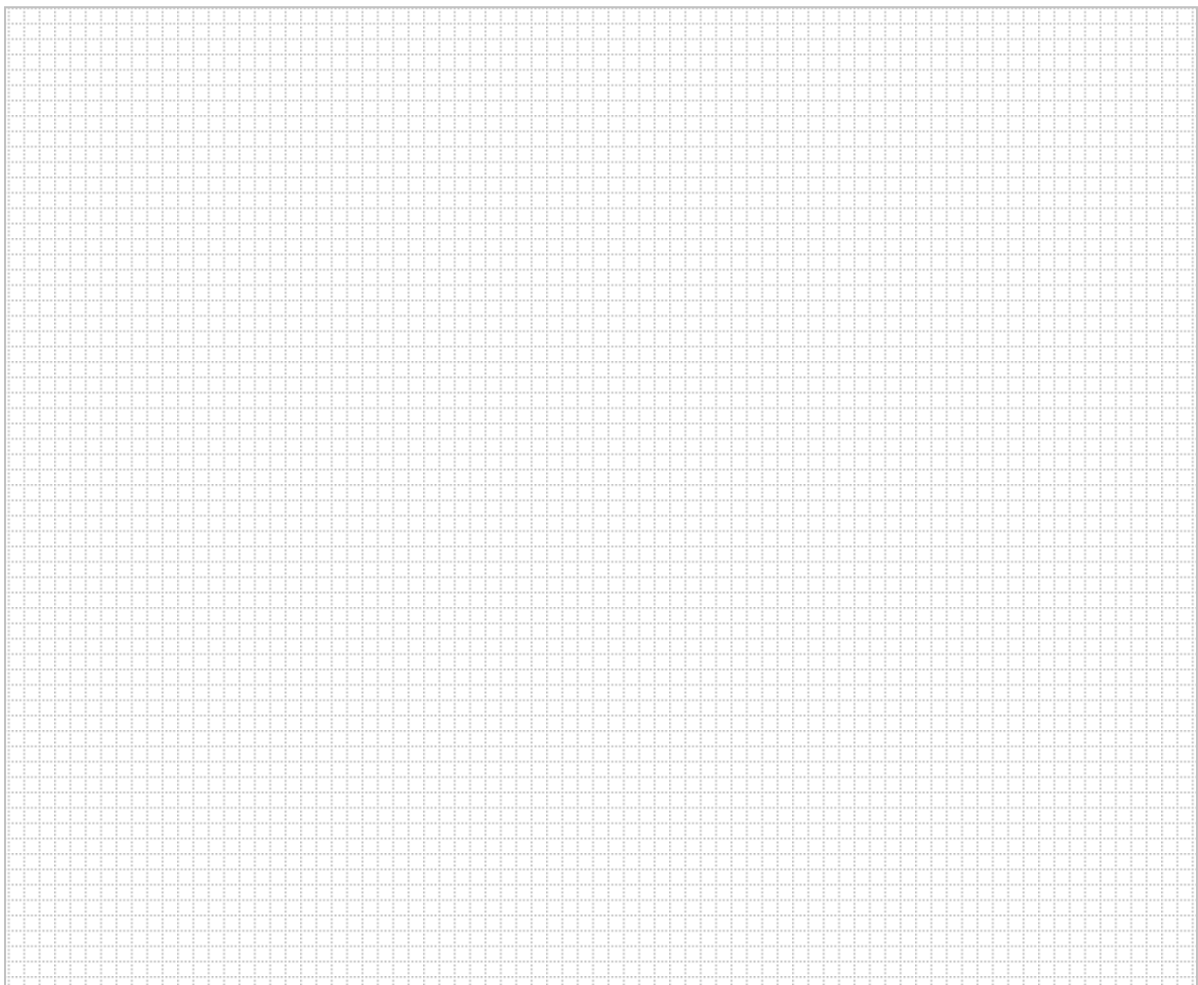
INDICADOR DE EFICACIA

1. Nombre: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PERFIL.
2. Procedimiento de cálculo: $(\text{Puntos obtenidos por el candidato} / \text{puntos requeridos por el perfil}) * 100$
3. Unidad: %
4. Sentido: creciente.
5. Fuente de información: Evaluación del perfil del cargo.
6. Frecuencia de la toma de datos: Al ingreso de un nuevo empleado.
7. Valor de actualidad (capacidad): 80%
8. Valor de potencialidad: 95%
9. Meta: mínimo 90%
10. Frecuencia de análisis: mensual.
11. Responsable del análisis: dueño del proceso de gestión humana.



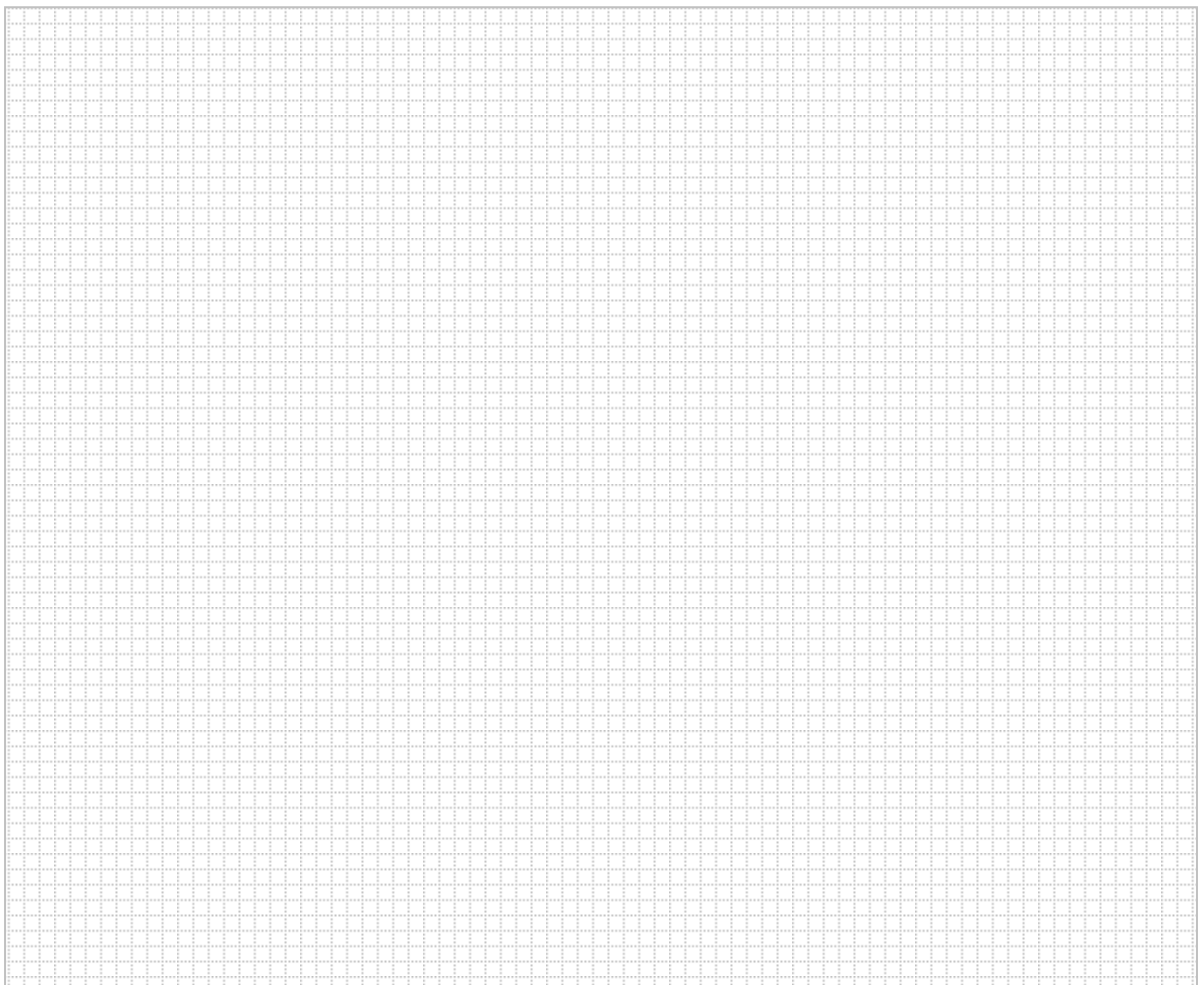
INDICADOR DE EFICACIA

1. Nombre: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
2. Procedimiento de cálculo: Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio recibido
3. Unidad: Números
4. Sentido: Creciente
5. Fuente de información: Encuesta de entrega de servicios
6. Frecuencia de la toma de datos: entrega del servicio
7. Valor de actualidad (capacidad): 3
8. Valor de potencialidad: 5
9. Meta: mínimo 4
10. Frecuencia de análisis: bimensual
11. Responsable del análisis: dueño del proceso de prestación servicio



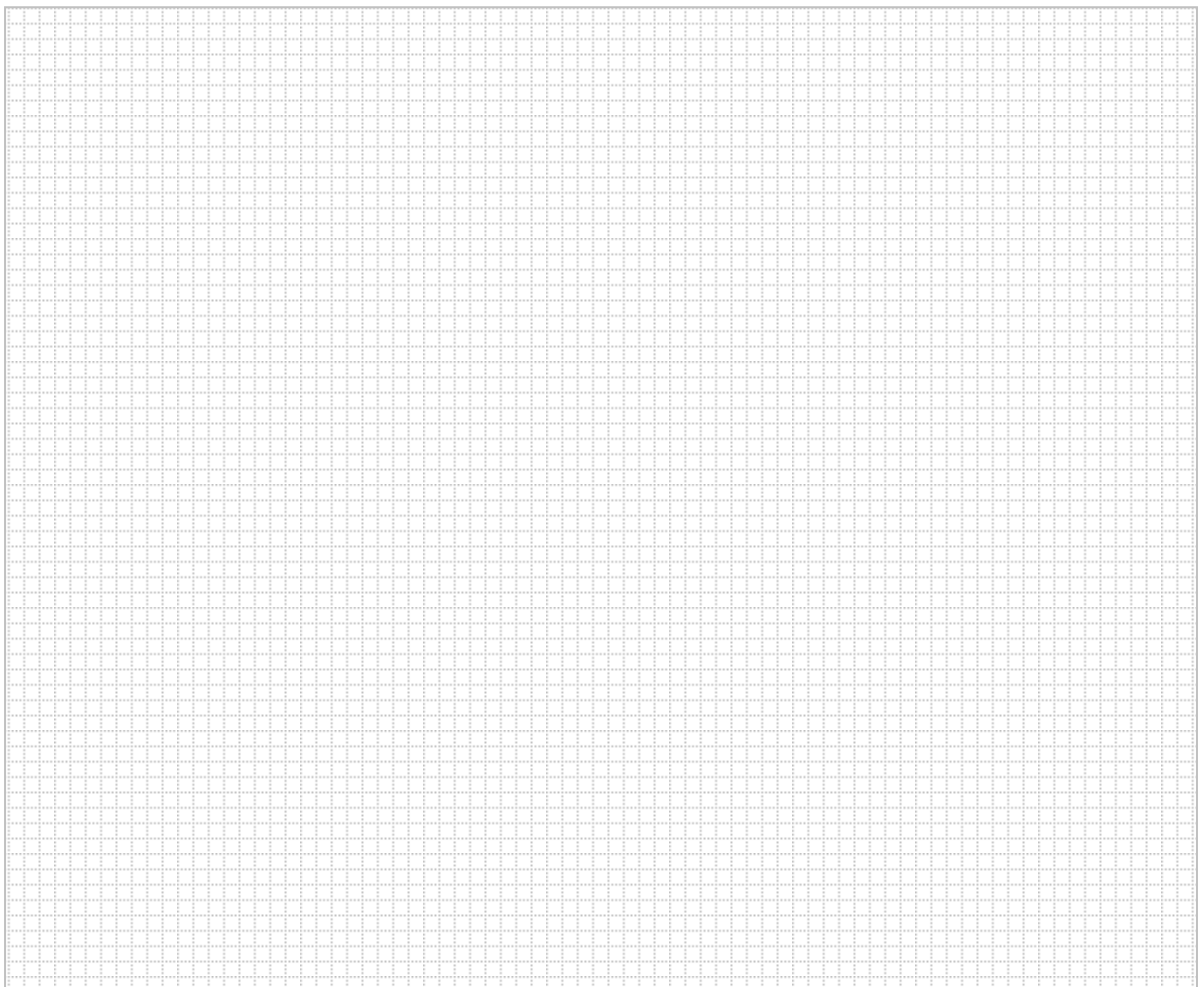
INDICADOR DE EFICIENCIA

1. Nombre: COBERTURA DE MANTENIMIENTO
2. Procedimiento de cálculo: (Equipos a los que se les realizo mantenimiento preventivo / equipos programados para mantenimiento preventivo) * 100
3. Unidad: %
4. Sentido: Creciente
5. Fuente de información: Hoja de vida de equipos y programa de mantenimiento preventivo
6. Frecuencia de la toma de datos: semanal
7. Valor de actualidad (capacidad): 80%
8. Valor de potencialidad: 98%
9. Meta: 90%
10. Frecuencia de análisis: trimestral
11. Responsable del análisis: dueño del proceso de mantenimiento



INDICADOR DE EFICIENCIA

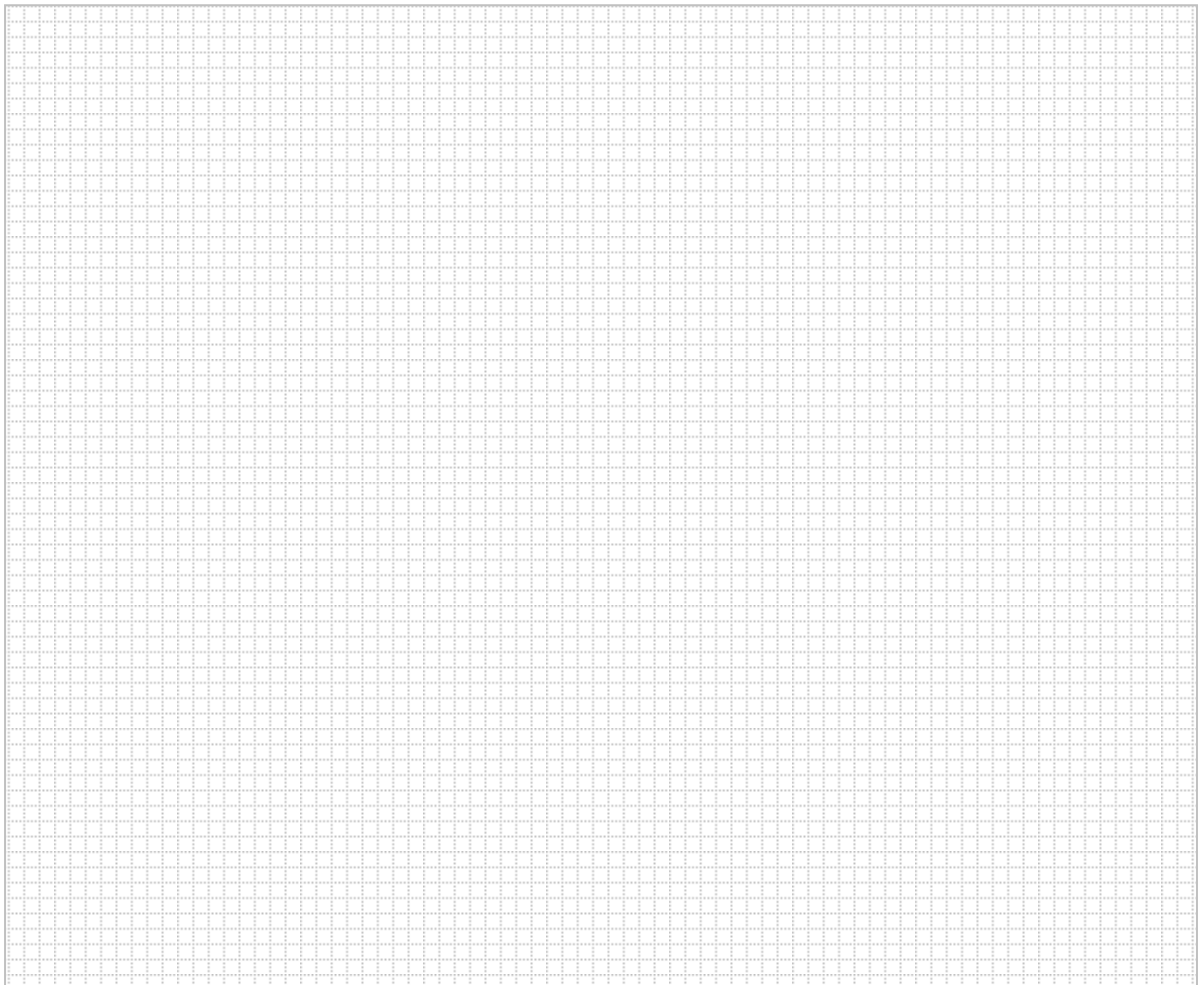
1. Nombre: Eficiencia del manejo de mano de obra
2. Procedimiento de cálculo: $(\text{unidades producidas por hora hombre} / \text{unidades programadas de producción por hora hombre}) * 100$
3. Unidad: %
4. Sentido: Creciente
5. Fuente de información: programación de producción
6. Frecuencia de la toma de datos: diario
7. Valor de actualidad (capacidad): 85%
8. Valor de potencialidad: 98%
9. Meta: 89%
10. Frecuencia de análisis: semestral
11. Responsable del análisis: dueño del proceso de producción



ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

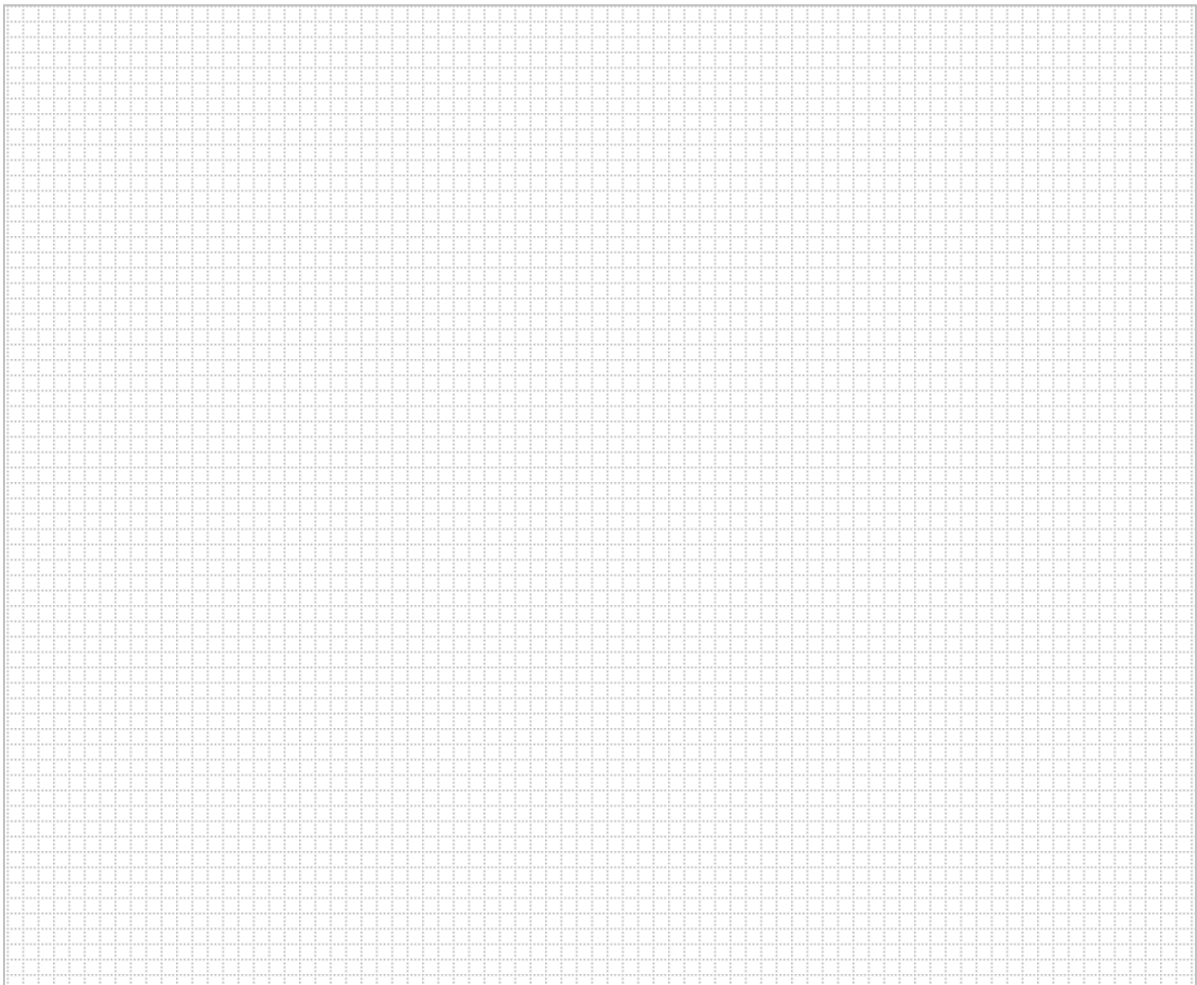
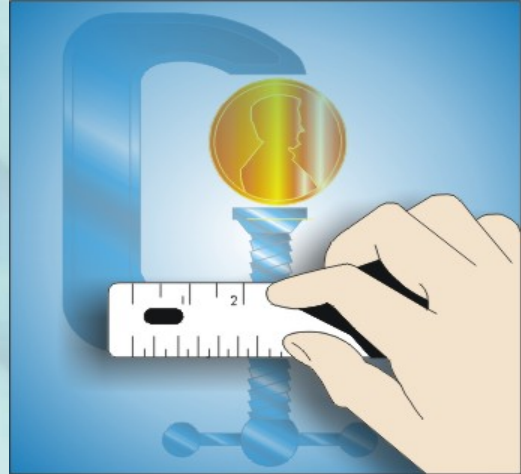
CUADRO DE MANDO

Factor clave de éxito	Indicador	Meta	I	II	III	IV	Eficacia	Observaciones



PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CUADROS DE MANDO

- Identificación de los factores claves.
- Determinación de los indicadores que se van a analizar.
- Estructuración de los indicadores.
- Análisis comparativo entre los resultados y los estándares establecidos.

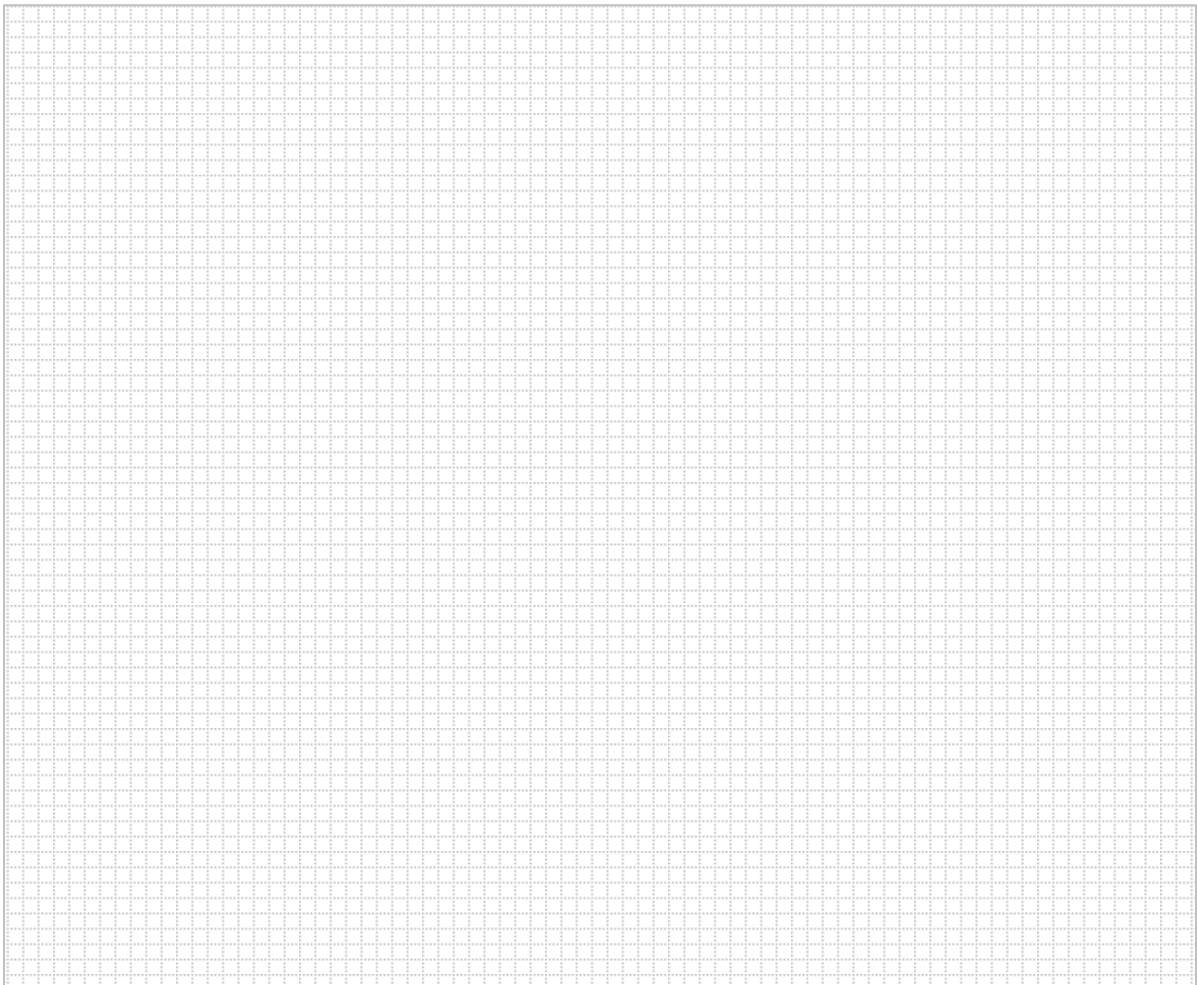


CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO

- Presentar sólo información relevante de una forma sencilla y resumida.
- Evidenciar los parámetros que no evolucionan como estaba previsto.
- Simplificar su presentación mediante gráficos, tablas, curvas, cuadros de datos, etc. (juego de colores).
- Uniformidad en su elaboración para facilitar el contraste de resultados entre procesos.
- Se elaboran periódicamente y facilitan la evaluación en el corto plazo.



DECISIONES

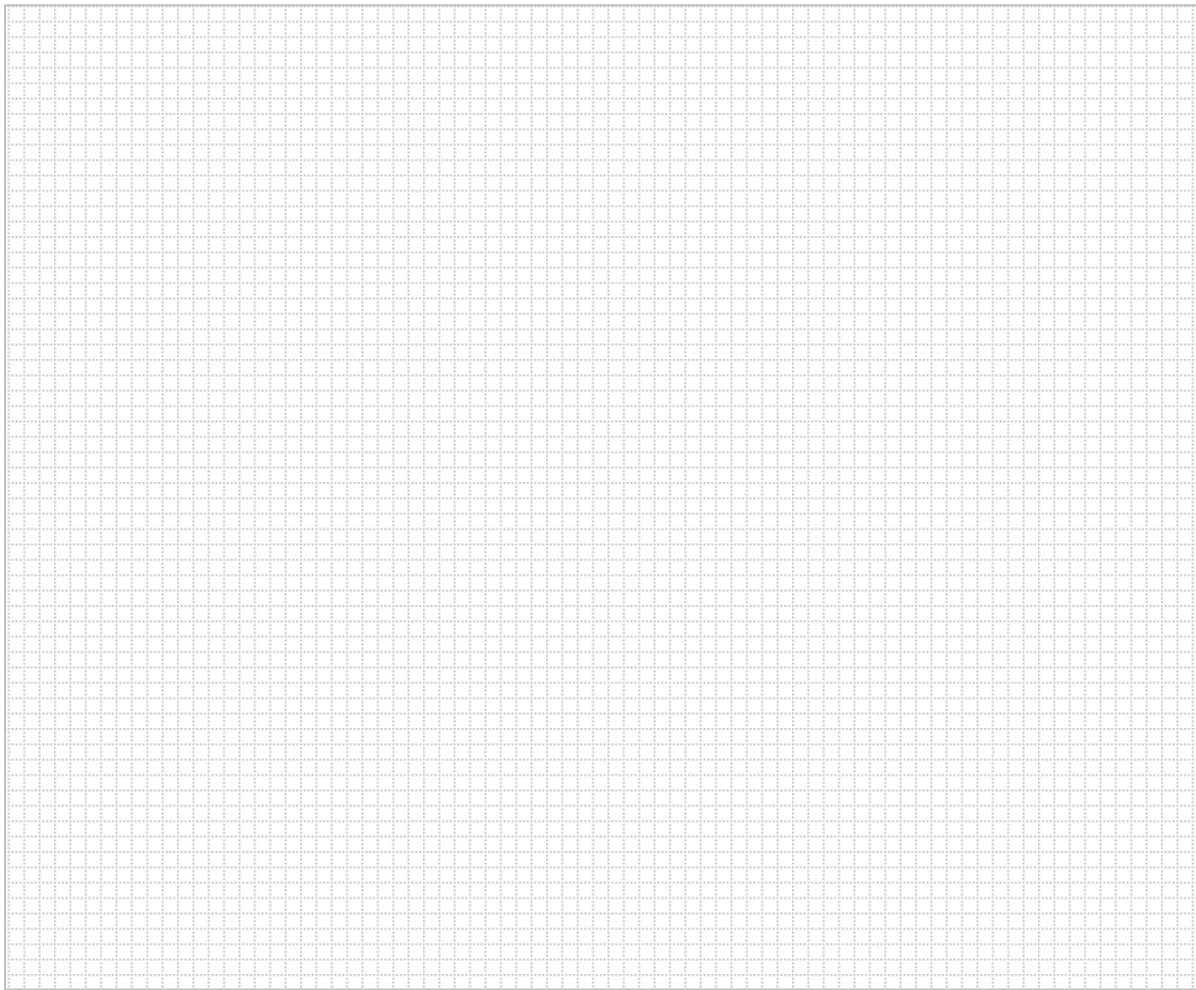


PRINCIPIOS PARA EL USO DE LOS CUADROS DE MANDO

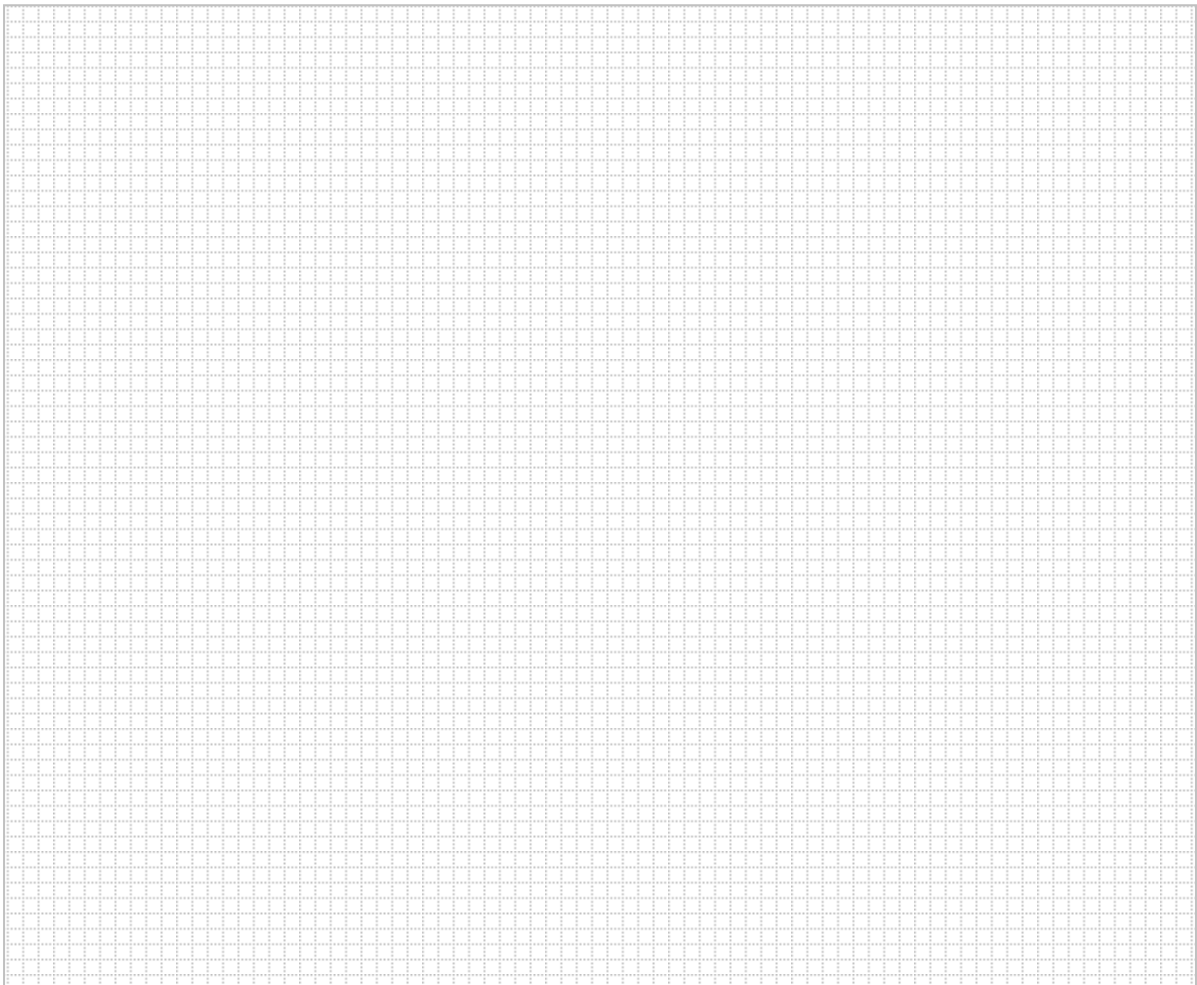
Estructura organizacional bien definida con responsabilidades predeterminadas.

Flujo permanente, sistemático y objetivo de la información.

Convergencia de objetivos, coherencia de políticas y unidad de criterio respecto a los factores claves de desarrollo.



ACCIONES DE MEJORAMIENTO

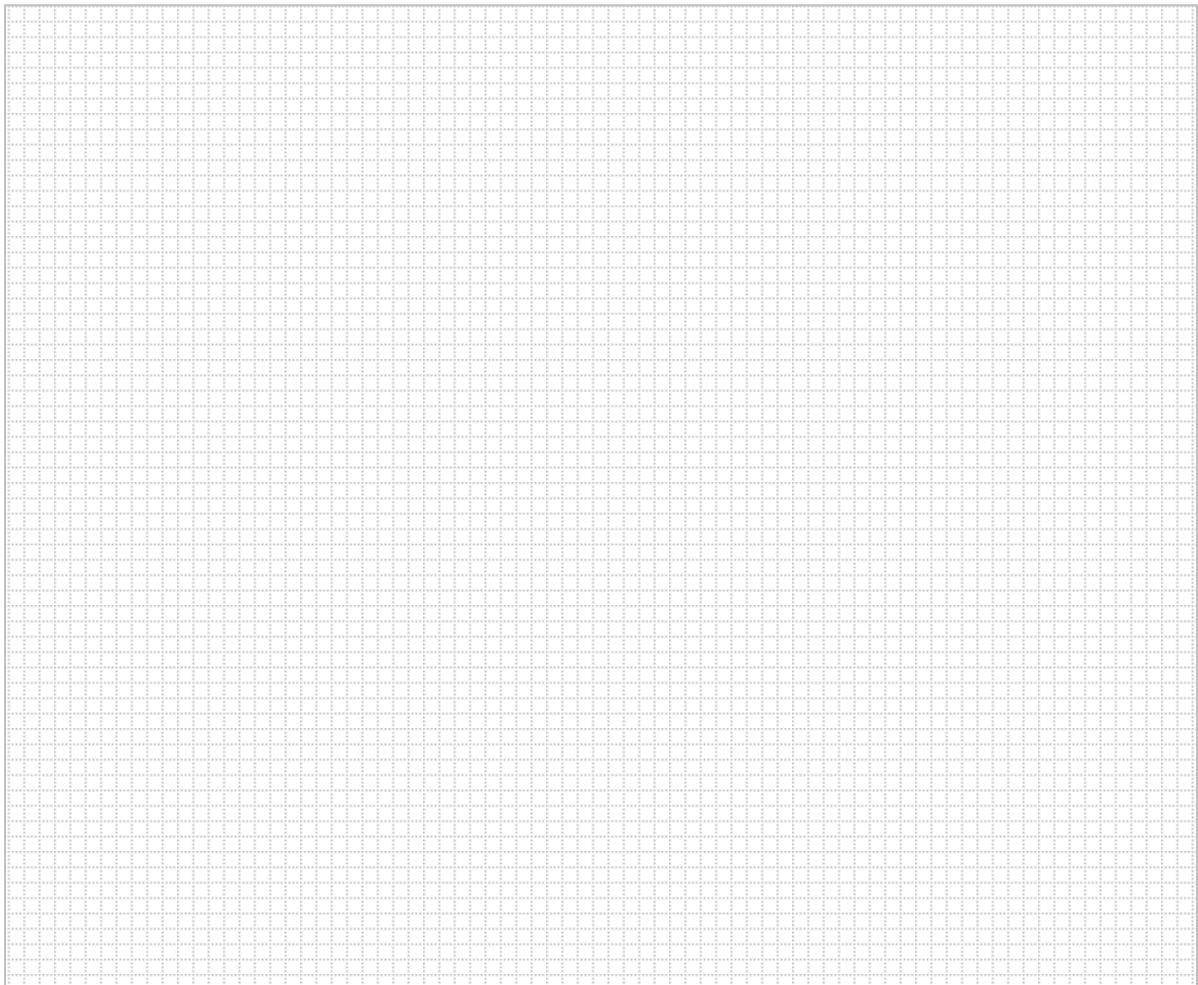


ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA (plan de acción)

1. Aspecto a mejorar.
2. Determinación de los resultados a esperar en el indicador.
3. Fecha límite para obtener resultados.
4. Actividades a desarrollar.
5. Recursos necesarios.
6. Costo de los recursos.
7. Plazo para reunir todos los recursos necesarios.
8. ...



INDICADORES DE GESTIÓN EN ISO 9001



TALLERES

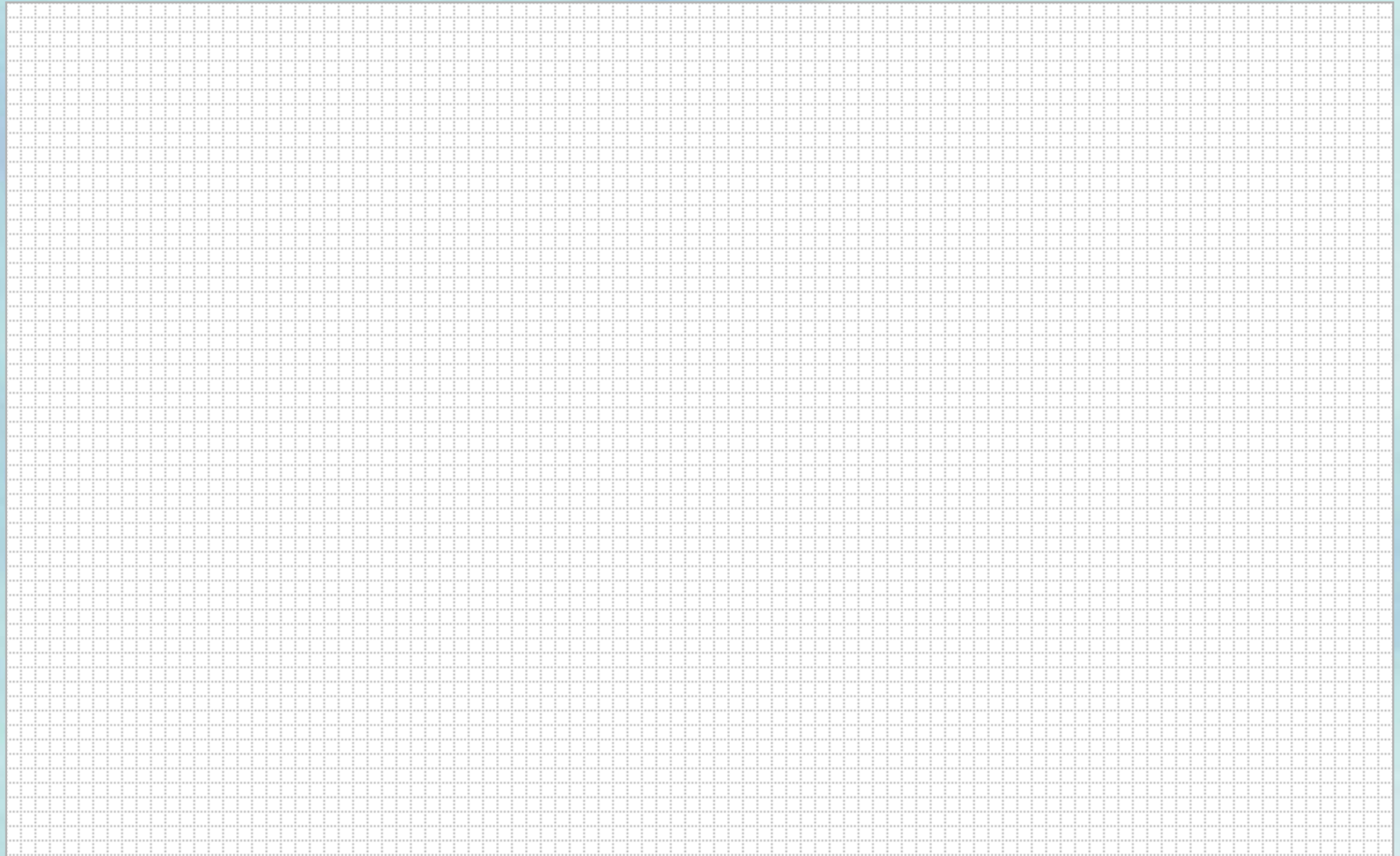
INDICADORES DE GESTIÓN

TALLER 1

EJERCICIO SOBRE EVALUACIÓN DE INDICADORES

- I. ¿Cómo calificaría usted, los indicadores con los que cuenta actualmente su organización?, ¿De dónde provienen los indicadores que utilizan actualmente?
- II. ¿Cuáles de estos indicadores deberían integrarse a su proceso de indicadores de gestión?
- III. ¿Qué metodología seguiría para desarrollar nuevos indicadores y porqué?

TALLER No. 1



TALLER No. 2

Piense en términos de Eficacia y Eficiencia

Diseñe indicadores que midan cada uno de estos conceptos, para su proceso, tomando en cuenta los elementos para el diseño de indicadores de gestión.

Factor clave de éxito	Indicador (nombre)	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	Fuente de información	Frecuencia de toma de datos	Valor de actualidad	Valor de potencialidad	Meta	Frecuencia de análisis	Responsable del análisis

TALLER No. 3

Teniendo en cuenta los indicadores establecidos. Construya el Cuadro de Mando para los factores claves de éxito que quiere medir en su proceso.

Con base en los resultados del Cuadro de Mando, diseñe un Plan de Acción para los indicadores que no están teniendo el desempeño esperado.

CUADRO DE MANDO

Estrategia	Indicador	Meta	I	II	III	IV	Eficacia	Gráfico

PLAN DE ACCIÓN

Indicador	Aspecto a mejorar	Resultado esperado (indicador)	Plazo para obtener resultados	Actividades a desarrollar	Recursos	Costo de los recursos
[Grid area for action plan content]						