

LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL¹

Por Carlos Alejandro Hincapié Noreña M.Sc.

1. LAS MEDICIONES EN EL PROCESO DE GESTIÓN

La palabra Gestión, en el ámbito administrativo, refiere al logro no a la acción; implica la consecución de unos objetivos y metas previamente determinados; es decir, gestionar implica la conducción, en este caso de la organización, desde un punto inicial A, a un punto futuro B, con la condición de que este punto B ha sido previamente definido como un estado futuro mejor y deseable (Domínguez, 2005).

No obstante, cuando hablamos de llevar la organización a un punto deseado, nos referimos a aspectos específicos de la organización que dan la pauta del futuro deseado, a porciones de la realidad organizativa que son fundamentales; la organización como tal denota y alude a muchos significados, se trata de un ente abstracto que toma forma cuando se toman fragmentos de ella que se consideran fundamentales.

Por ejemplo, las diferentes áreas de la organización se encargan de gestionar aspectos puntuales de ésta, se encargan de transformar diferentes realidades

¹ Documento en construcción.

que para las personas vinculadas a esas áreas pueden llegar a constituir su idea de organización. Así, cuando se le indaga a un empleado cómo va la organización, es muy posible que éste responda por las realidades con las que él se enfrenta, seguramente se referirá a los aspectos de la organización que son pertinentes para él.

Por ello los objetivos organizativos están expresados en términos de aspectos específicos; por ejemplo para el director financiero algunas factores críticos son la liquidez, la rentabilidad y el crecimiento; Para el director comercial lo serán la participación de mercado, el aumento en ventas, o las tasas de retorno de nuevos negocios; entre muchas otras selecciones y delimitaciones que las mismas organizaciones definen a partir porciones de la realidad que serán pertinentes y que expresarán de la mejor manera el todo de la organización en un momento determinado: a esas porciones de realidad les llamaremos variables.

Una vez que se han seleccionado y caracterizado fielmente las variables, se procede a medir su cambio o transformación -después de ese proceso llamado gestión-, y a compararlo con las metas trazadas, y que son las que configuran el punto B. La buena o mala gestión viene determinada por lo cerca o lo lejos que se ha llevado a la organización -expresada en un conjunto limitado de variables- de ese punto deseado; independientemente del número de acciones o esfuerzos implicados en el proceso, las malas ideas o las buenas intenciones. La gestión compromete la obtención de resultados y metas, y la capacidad para demostrar esos logros, y específicamente el grado de consecución de los mismos.

En la tarea de poder establecer los cambios en el estado de la organización en el proceso de gestión, se utilizan indicadores de gestión, los cuales funcionan como medidas del cambio de las variables de interés y brindan la información

necesaria -a partir de la relación de variables- para monitorear el avance de la organización, y sirven, finalmente, para evaluar la gestión.

Los indicadores se configuran en una importante herramienta de gestión debido a que participan activamente en los procesos de planeación, ejecución y control. En la *planeación*, ayudan a traducir los objetivos en metas, permiten identificar los resultados esperados, posibilitan la precisión de los atributos de las variables; en la *ejecución*, permiten enfocar acciones en las variables y atributos específicos, brindan información actualizada para encauzar la acción, permiten el monitoreo riguroso de variables críticas; y en el *control*, brindan toda la información necesaria para la toma de decisiones.

En el campo de la comunicación en las organizaciones, al igual que en todas las áreas, se requiere realizar gestión, y por tanto se torna imperiosa la utilización de mediciones y de indicadores de gestión, válidos y fiables, que den cuenta de la transformación de realidades comunicativas en las organizaciones. Sobre este tema trata este capítulo; sobre los indicadores de gestión de la comunicación en las organizaciones, especialmente en aquellas gestionadas por procesos.

2. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Amat (1992) propone que los cambios en el entorno y sus implicaciones en el mundo empresarial se traducen en la mayor necesidad de percibir esos cambios, de tal manera que estas nuevas condiciones imponen a las organizaciones las necesidades de contar con sistemas de información pertinentes que permitan reducir la incertidumbre del entorno para la toma de decisiones estratégicas.

Por su parte, Beltrán (1998, p.11-13) considera la gestión como el proceso para satisfacer las necesidades de la organización (demanda, recursos, dirección,

eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, adaptabilidad, innovación, aprendizaje, desarrollo) mediante la asunción de un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

En esta definición de gestión se resalta el logro de los objetivos establecidos, de tal manera que, como se advirtió al inicio de este capítulo, el concepto de gestión está atado al logro de objetivos y metas, pero estos logros deben ser observables, verificables, medibles. Es en esta línea donde cobra su vital importancia el control de gestión basado en mediciones.

Estas estrechas relaciones entre gestión y medición, quedan expuestas en la definición de Pacheco et al (2002), quienes definen gestión como

“la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control, y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, garantizando una estabilidad dinámica” (p.9).

La importancia de las mediciones en la gestión es pues de primero orden, a tal punto que algunos autores definen gestión en términos de medición: “la gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión, para la acción” (Lorino, 1995, p.2).

De igual forma, la importancia de los indicadores de gestión en los procesos de control de gestión queda expresada en las siguientes definiciones, donde se asimila control de gestión directamente con indicadores de gestión.

Serna (2001) define un sistema integrado de medición de gestión como un conjunto de indicadores medibles, derivados del plan estratégico que permite evaluar, mediante índices, el alineamiento de las estrategias, los objetivos, las

acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Por su parte, Pacheco et al (2002) definen control de gestión como un sistema de mejoramiento continuo, basado en indicadores numéricos, que realiza una reflexión sistemática sobre unos factores clave del desempeño de la empresa, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse.

Esta información permite a la dirección determinar y valorar la posición competitiva de la entidad empresarial en su conjunto y de cada una de sus unidades de negocio. El perfil competitivo deducido es la base para definir la estrategia orientada a la mejor adaptación al entorno y la superación continua. Estos objetivos responden a la necesidad de incrementar en la empresa tanto la competitividad interna como la externa. La primera ataÑe a la capacidad de la organización para obtener un rendimiento mayor de los recursos disponibles y de los productos y servicios obtenidos.

Beltrán (1998) propone que el control debe ser asumido como una actividad proactiva en lugar de la concepción reactiva, policiva y en sí misma restrictiva. Esta visión proactiva del control plantea que son las personas vinculadas con cada proceso quienes, de manera autónoma, deben ejercer el autocontrol sobre las variables y factores críticos de éxito, y para ello requieren contar con información veraz, objetiva, oportuna, integral, temporal y concreta, que efectivamente contribuya a la toma de decisiones y al proceso de seguimiento de las variables y factores críticos. Este autor define el control como “la acción de garantizar que un proceso, una acción o en general una situación se mantendrá estable, en el sentido de que las variables o factores clave o vitales se moverán dentro de un rango previamente establecido y deseable” (p.3).

3. INDICADORES DE GESTIÓN

3.1. Definiciones

Beltrán (1998) define un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperados (35-36).

Por su parte Serna (2001, p. 7) define los índices de gestión como “una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”.

En términos de un proceso de planeación, podemos definir los indicadores como instrumentos de medición del comportamiento de las variables que están asociadas a las metas y objetivos de la organización. En este caso, los indicadores se comparan con los valores esperados de estas variables. En otros casos, pueden compararse con parámetros históricos de la variable o con estándares externos.

En general, los indicadores expresan el comportamiento de variables. En el aspecto organizacional, estas variables pueden estar asociadas al modo en que los servicios o productos son generados por la organización; el cómo va el desarrollo de la gestión, cómo evoluciona la ejecución de los planes, programas o proyectos y en definitiva en qué posición se encuentra la organización respecto a lo planeado o proyectado para un periodo de tiempo.

Los indicadores pueden ser de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Los indicadores cualitativos pueden expresarse en términos de cualidades

específicas que puede tomar la variable, o en términos de metas, bajo la observación y registro de “logrado”, “no logrado” o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

Otras definiciones incluyen los criterios específicos de eficiencia o eficacia.

Por ejemplo, podemos generar cifras estadísticas sobre los requerimientos y servicios prestados por el área de comunicaciones a otras áreas, en un período determinado, digamos un semestre. Por sí solas las cifras no muestran ninguna clave o tendencia digna de análisis sobre la gestión del área de comunicaciones si no las comparamos entre sí o con otra variable.

Si las relacionamos contra los recursos comprometidos (tiempo, insumos) podemos medir la eficiencia; si relacionamos contra las metas podemos medir la eficacia, que también podría medirse relacionando los requerimientos contra los servicios prestados; así podríamos tener la relación de solicitudes recibidas contra solicitudes gestionadas, que es también un indicador de la capacidad de la unidad para satisfacer las demandas de sus clientes internos, o un indicador de cobertura.

3.2. Características de los indicadores de gestión

En consonancia con la complejidad de realizar mediciones en la realidad social y organizativa, son muy variadas las características que deben cumplir los indicadores, las siguientes 6 pueden considerarse las básicas e iniciales que deben tener los indicadores de gestión²:

² En el ítem 4.7, de las páginas 21 y 22 se amplían estas características de los indicadores, y se suman otros requerimientos que deben cumplir.

- a. Participativo:** Deben ser construidos o diseñados por los responsables de los procesos o actividades con la asesoría de las oficinas de apoyo de la entidad.
- b. Claro:** Es indispensable que sea concreto y de fácil comprensión.
- c. Representativo:** Debe expresar lo que se quiere medir y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- d. Flexible:** Que se pueda modificar en el tiempo de acuerdo con los cambios de la Entidad.
- e. Cuantificable:** El resultado del indicador debe poder convertirse en cifras, números o porcentajes.
- f. Que agregue valor:** El resultado del indicador debe permitir identificar debilidades para implantar correctivos.

3.3. Clasificación de los indicadores

Hay muchas maneras de concebir y definir los indicadores. Se muestra a continuación el siguiente sistema, propios para gestión por procesos:

- **Los indicadores de insumos** determinan si se dispone de los recursos necesarios: por ejemplo, la cantidad necesaria de proveedores capacitados y una existencia adecuada de experiencia.
- **Los indicadores de procesos** evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades propias del área, los procedimientos y los servicios que se prestan a otras dependencias. Entre los ejemplos figuran los tiempos de espera, el porcentaje servicios prestados frente a los solicitados.

➤ **Los indicadores de resultados** miden los resultados a nivel de obtención de los objetivos y metas del proceso, del proyecto, plan o programa. Los resultados en el ámbito de los públicos de la comunicación pueden ser:

1. Cognitivos
2. Afectivos
3. Conductuales
4. Una combinación de estas categorías.

➤ **Los indicadores de impacto** miden los efectos de los procesos o proyectos sobre las personas, así como su incidencia de mediano y largo plazo sobre los objetivos y metas de la organización.

Los indicadores de insumos tradicionalmente han sido considerados importantes debido a la creencia de que la falta de recursos explica los servicios de calidad deficiente, o la inoportuna respuesta a los requerimientos.

Los indicadores de procesos pueden utilizarse para identificar problemas en la prestación de servicios y sugerir soluciones específicas, pueden utilizarse los indicadores de los procesos para monitorear la actividad en sus unidades y guiar la toma de decisiones cada día.

No obstante, al vincular los indicadores de los procesos y los indicadores de resultados, se podrá documentar cuáles cambios mejoran los resultados. Es difícil diseñar adecuados indicadores de calidad.

Los indicadores deben proporcionar información fidedigna, objetiva y pertinente sobre asuntos de importancia; deben ser sensibles a los cambios en el desempeño; y deben ser fáciles de calcular con los datos disponibles.

La clasificación de los tipos de indicadores se puede realizar según diferentes parámetros.

Según el nivel de medición

Estratégicos: Monitorean y miden fundamentalmente el desempeño del Plan Estratégico Corporativo (PEC).

Tácticos: Monitorean y miden los procesos.

Operativos: Monitorean y miden las actividades.

Esta categorización de los indicadores según el nivel de participación en la ejecución de la estrategia corporativa, o de la participación e incidencia en los planes estratégicos, es relativa según el lugar donde se halle el investigador. Lo que desde los niveles superiores es táctico u operativo, puede ser estratégico si nos ubicamos en el plano de ejecución en un nivel intermedio, o en una unidad estratégica de negocios. Lo que para una rectoría puede ser táctico, para cada director de programa puede ser estratégico. Es más, para lo que la rectoría es estratégico, para el Sistema Nacional de Educación puede ser sólo operativo.

Según los factores donde se centran

Estos factores deben ser críticos para la organización, o al menos deben ser fundamentales para el proceso, debido a que constituirán los atributos que se van a medir, y dicha perspectiva influirá en el sistema de control que se instale y en la información que se genere para la toma de decisiones, en este caso en la gestión de la comunicación.

Economía: Miden el desempeño y la capacidad de administración en el desempeño de los recursos económicos y financieros de la organización. La

administración de estos recursos, exige el máximo de disciplina y cuidado en el manejo del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores económicos son:

- Razones Financieras
- Liquidez y/o Solvencia
- Liquidez a corto plazo (Prueba Ácida)
- Endeudamiento, Financiamiento
- Rotaciones (de cartera, inventarios, producto terminado)
- Rentabilidad
- Costo real de un proyecto / costo previsto
- Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranza / Facturación
- Ingresos propios / Ingresos totales

Eficiencia. Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar este bien o servicio (resultados contra recursos). La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles, y con la ejecución de los procesos y de las actividades programadas, en busca de lograr los objetivos y metas.

También se refiere al número de errores cometidos, a los defectos, desperdicios, quejas, felicitaciones, absentismos, actividades con o sin valor agregado (Salgueiro, 2001, p.48).

En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionada con el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones,

beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extras etc.); no obstante esta perspectiva resulta ser operativa, pues se vincula con la ejecución de actividades, pero donde no se relaciona el nivel de resultados alcanzado.

El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio del producto o servicio. A continuación se presentan algunos ejemplos de Indicadores de Eficiencia:

- Número de personas utilizadas / unidad de tiempo
- Insumos utilizados por producto
- Número o porcentaje de inconformidades/ unidad de tiempo
- Costo ejecutado de procesos / costo estándar
- Tiempo ejecutado por proceso / tiempo estándar
- Tiempo de ejecución según complejidad / tiempo estándar según complejidad
- Costos aplicados fallos con o sin responsabilidad fiscal / costo estándar fallos con o sin responsabilidad fiscal
- Total de personas capacitadas/Total personas programadas
- Visitas realizadas por semana/visitas esperadas por semana
- Desperdicios del proceso/Total de insumos del proceso

Eficacia. La eficacia mide el grado en que la organización, el área o la unidad de negocios, está cumpliendo con los metas y objetivos propuestos. Estos objetivos y metas especifican el tipo de resultado que se desea obtener, sus atributos de calidad, cantidad, ubicación, oportunidad y precio.

Esta medida no considera las relaciones de recursos utilizados en el logro de las metas y objetivos. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la organización. Así, servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población

acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de la prestación, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios.

- Número de requerimientos recibidos / número de requerimientos atendidos.
- Clientes de comunicación satisfechos en el período / total servicios de comunicación atendidos en el período.
- Número servicios prestados / número servicios iniciados.
- Porcentaje de ejecución /Plan de Compras
- Total de clientes que compraron/total de clientes visitados
- Número de municipios visitados / número total de municipios
- Número de públicos afectados / número de públicos contactados
- Número de asistentes al evento capacitación / Número de invitados al evento o a la capacitación
- % de servicios prestados puntualmente
- % de productos y soportes realizados puntualmente

Efectividad. Está relacionada con la medida del impacto de los procesos y proyectos del área de comunicaciones en los objetivos de la misma área y en los resultados esperados de los proyectos (fines en la Metodología de Marco Lógico), de otras áreas y de la organización en su conjunto. El concepto de Efectividad debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los propósitos organizativos y la utilización óptima de los recursos en ese logro.

Algunos ejemplos:

- Número de empleados satisfechos con las comunicaciones
- % de públicos satisfechos
- % de mejoramiento de las comunicaciones
- % de recordación
- Identidad

- Imagen
- Reputación
- Clima organizativo

Cobertura. Diseñados para conocer la capacidad del área de comunicación para llegar a su variedad de públicos, o para atender las demandas de la organización y de áreas específicas.

3.4. Indicadores de calidad

La calidad es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. La calidad se puede analizar desde dos perspectivas, y lógicamente, los indicadores de calidad están orientados a suministrar información sobre cada una de esas miradas.

Desde el punto de vista del producto. Información sobre la conformidad del bien o servicio con estándares o con especificaciones establecidas.

Desde el punto de vista de la satisfacción del cliente. Información sobre la adaptación del producto o servicio prestado a las expectativas o requerimientos del cliente. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, confiabilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

La calidad hace referencia a los siguientes aspectos que deben adaptarse a las características específicas de cada proceso, de cada atención, de cada proyecto:

- Cumplir con las especificaciones

- Adecuación para el uso
- Satisfacción de necesidades de los clientes
- Satisfacción y previsión de necesidades y expectativas

A este respecto, Fernández Hatre (2004) propone que la calidad se gestiona y por ello también se mide y controla a partir de la excelencia en la ejecución de las operaciones y procedimientos, así como en la idoneidad de los insumos utilizados:

“Calidad del producto significa plena satisfacción del cliente, por lo que, descontados los aspectos externos contenidos en la perspectiva anterior, hemos de considerar los que se refieren al cumplimiento exacto de los requisitos previamente establecidos, durante el proceso o procesos de fabricación o de prestación del servicio. Dicho cumplimiento ha de tener en cuenta la perfección de todas las operaciones de transformación, el suministro de las materias primas adecuadas, la elección de los proveedores convenientes, la manipulación correcta de los materiales, su almacenamiento en condiciones apropiadas y la utilización de los procedimientos de operación y control más favorables para la impecable expedición del producto. No deberían olvidarse conceptos tales como los de investigación e innovación, la utilización de tecnología pertinente, la repetibilidad de los procesos y la trazabilidad de los materiales, así como la utilización de sistemas de control precisos y calibrados” (p.17).

La evaluación de la calidad de los procesos es la comparación entre situaciones previamente definidas como deseables (estándares) y la realidad, analizando las discrepancias y aportando sugerencias para evitarlas.

Para realizar este trabajo comparativo es necesario disponer de patrones de referencia:

Criterio o norma. Regla a la que se debe ajustar la gestión para ser considerada de calidad; permite especificar las condiciones deseables o no deseables que deben cumplir determinados aspectos relevantes. Es lo que se debe hacer (criterios de calidad de los procesos).

Estándar. Grado de cumplimiento exigible a un criterio; se fija antes de realizar la evaluación. Es una medida subjetiva sobre el nivel de actuación que podría conseguirse.

Para evaluar la calidad de servicios, se deben traducir sus objetivos de calidad a indicadores medibles del desempeño de cada miembro del área y del rendimiento de todo el sistema de comunicaciones. Un sistema integral del control de la calidad utiliza distintos tipos de indicadores; cada uno mide un aspecto diferente de la calidad y proporciona información suplementaria.

3.5. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión

Beltrán (1998) propone una metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión. La pregunta que guía el proceso de medición apunta a ¿Qué significa hacer correctamente lo correcto en la organización? Es decir, cuales son los Factores Críticos de Éxito.

La metodología propuesta se desarrolla a través de las siguientes etapas:

a. Contar con objetivos, metas y estrategias formuladas de manera explícita.

Se deben establecer con claridad y precisión los objetivos y metas del área, los objetivos de los planes, programas y proyectos; así como los objetivos de otras

áreas o de la organización donde la comunicación participa de manera directa, o al menos medible. Los resultados en el ámbito de los públicos de la comunicación pueden ser: Cognitivos, Afectivos, Conductuales y una combinación de estas categorías.

Si se trabaja en gestión basada en procesos se deben identificar los objetivos de cada proceso.. Una clave para adelantar esta tarea es preguntarse ¿Cuál es la razón de ser de este proceso? ¿A través de qué acciones lo concreto? en otras palabras ¿qué hace? y ¿para qué lo hace?

Se deben definir claramente los objetivos de cada proceso, deben ser objetivos medibles y observables, de manera tal que un objetivo bien construido guía la identificación y diseño de los indicadores más apropiados.

De igual forma se deben tener bien identificadas y desplegadas las estrategias en un plan de acción detallado que permita el monitoreo de la ejecución por medio de indicadores operativos.

b. Identificar clientes

Harrington (1992) clasifica los clientes de un proceso en:

- Clientes primarios. Reciben directamente el resultado o producto del proceso.
 - Secundarios. Reciben resultados secundarios, generalmente información.
 - Clientes indirectos. No reciben directamente resultados del proceso, pero se ven afectados por él.
 - Clientes externos. Clientes externos quienes reciben el producto final
 - Consumidores. Reciben el producto final a través de algún intermediario.
-

c. Establecer las necesidades de los diferentes clientes

Traducir esas necesidades en especificaciones (asociadas al resultado del proceso: calidad, cantidad, oportunidad, presentación, eficacia, eficiencia) tanto a las salidas del proceso, como dentro del proceso mismo: subprocesos, actividades, operaciones y tareas.

Estas consideraciones son igualmente pertinentes para otros tipos de modelos de gestión, lo mismo que para el control de la ejecución de Planes, Programas y Proyectos.

d. Identificar Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son denominados por Beltrán (1998) como Signos Vitales de la organización.

Los Factores Críticos de Éxito son fundamentales pues ellos constituirán las Unidades de Análisis sobre las que se estructurarán las mediciones. Frente a la complejidad de estas decisiones, Galtung (1971), citado por Sierra (1995) plantea que la selección de las unidades de análisis y de las variables que la constituyen es la primera decisión crítica que se toma en el inicio de la investigación; luego de esta selección de unidades de observación y de variables, es muy costoso volver atrás, pues todo el proceso de investigación se habrá construido con base en estas decisiones.

e. Establecer indicadores para cada FCE

Es necesario no perder de vista los atributos del calidad dentro del proceso mismo; esto es la calidad y demás FCE en la ejecución: subprocesos, actividades, operaciones y tareas. No se puede descuidar el proceso por privilegiar la medición del resultado final y las demás salidas del proceso.

f. Determinar todos los componentes de cada indicador

Ver ítem 4.

g. Realizar la medición

Diseñar la medición

Determinar y asignar recursos

Construcción de instrumentos para las mediciones

Recoger y procesar la información

h. Medir, probar y ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión**i. Estandarizar y Formalizar****j. Mantener y Mejorar continuamente****3.6. Características y requisitos de los indicadores**

El conjunto de indicadores que conforman un sistema de evaluación de procesos deben estar enfocados en la eficiencia, la eficacia, la efectividad, el impacto y la adaptabilidad. Además, deben centrarse en dimensiones concretas de la calidad de los productos o servicios de comunicación: comprensión, legibilidad, accesibilidad, oportunidad, satisfacción, tiempo de respuesta...

Además, de cumplir una serie de requisitos básicos, entre los que cabe destacar:

- ✓ Mensurabilidad. Los indicadores deben ser observables y medibles, basados en evidencias científicas pertinentes para las unidades de análisis.
- ✓ Comprensibles. Se deben expresar en unidades de medida que se entiendan fácilmente y que guarden relación con el fenómeno observado, con el fin de validarlos o de verificarlos de manera independiente.
- ✓ Relevancia. Se deben centrar en variables, factores y atributos que son considerados clave o fundamentales para el éxito del proceso y para la obtención de objetivos y metas.
- ✓ Estar priorizados de acuerdo a la fuerza de la evidencia y a la influencia en el resultado.
- ✓ Agilidad: el sistema de control por indicadores debe permitir la captura, procesamiento, sistematización y transmisión rápida de la información.
- ✓ Flexibilidad: para adaptarse a distintos niveles de agregación de la información según el nivel de usuario.
- ✓ Integración con sistemas de información existentes, sistema de información de listas de espera, registros, bases demográficas).
- ✓ Comparabilidad: posibilidad de establecer comparaciones que permitan el “benchmarking”.
- ✓ Fiabilidad: las observaciones y mediciones deben garantizar independencia del observador, grado de reproductibilidad de los resultados cuando el indicador es utilizado por observadores diferentes. La existencia de un sustrato informático o documental, la construcción de manuales de codificación, de protocolos de observación y de

procedimientos de medición, hacen auditabile el sistema de control en detalle y en su globalidad, aumentan la objetividad en la recolección de información y refuerza la fiabilidad de las mediciones.

Los indicadores deben ser conceptualmente claros, directos, inequívocos y comprensibles, que signifiquen lo mismo tanto a quienes hacen uso de ellos con fines de toma de decisiones, como a quienes simplemente los observan como referencia.

- ✓ Validez. Se refiere a la adecuación metodológica, teórica y conceptual para garantizar que lo que se está midiendo sea realmente lo que se buscaba medir.
- ✓ Los indicadores debieran ser adecuados. No deberían ser demasiado indirectos, demasiado sustitutos, o tan abstractos que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática.
- ✓ La información que sirva de base para la elaboración de los indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- ✓ Los indicadores de gestión deben ser generados en un ambiente participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes, lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.
- ✓ Los indicadores deben ser sensibles, en el sentido de que reflejen los cambios de las situaciones y los diversos grados de complejidad de las organizaciones.

- ✓ Los indicadores deben ser públicos; es decir, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la organización.

4. CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES

La elaboración de cada indicador requiere la definición precisa de todos sus términos:

1. Denominación: Se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado, o al impacto de la gestión que se quiere medir. Algunos ejemplos son: eficiencia en el uso de los medios de comunicación, de los recursos y dispositivos de comunicación, eficiencia en el uso de los recursos humanos, la calidad del producto, la confiabilidad del resultado,
2. El Objetivo: Se refiere al uso que se le espera dar a la información obtenida. Por ejemplo, conocer nuestro grado de eficiencia con respecto a la competencia, el grado de aceptación de nuestros productos por parte de nuestros públicos.
3. Definición de términos: explicación detallada de los componentes de la definición y su proceso de cálculo; debe permitir que cualquier persona que aplique el indicador recoja y valore los mismos conceptos.
4. Tipo de indicador: asignación del indicador según sea de estructura, de proceso o de resultado, basado en sucesos centinelas o en índices.
5. Fundamento: explicación de por qué es útil el indicador para valorar el proceso o resultado.
6. Población del indicador: descripción detallada de los criterios de inclusión y exclusión en el numerador y denominador.

7. Datos a recoger y fuentes: traducción de los términos utilizados en el indicador a los elementos específicos de datos e identificación de las fuentes de los datos.

8. Los niveles de Referencia: Se refieren a los estándares de comparación de nuestros indicadores, algunos son: Programado, histórico, Deber ser o teórico, Entorno o de competencia.

9. El dueño del proceso: se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que esta suministrando respecto a las referencias seleccionadas.

10. Los puntos de lectura: Se refiere a los puntos o actividades del proceso en las cuales debe realizarse la medición. Esta debe estar claramente definida para evitar distorsiones en sus medidas. Deben quedar claros, igualmente los procedimientos y los métodos.

11. Periodicidad y demora: definir el grado de agrupación temporal (mensual, trimestral...) y el plazo de disposición de los resultados tras el cierre del período.

4.1. Hoja de vida del indicador

Una vez definido lo que se quiere medir, es necesario construir una Hoja de Vida del Indicador, la cual debe identificar lo siguiente:

1. Procesos de:Familia de Procesos
 2. Proceso. Proceso al cual corresponde el respectivo indicador
-

3. Denominación del indicador. Es el nombre o título del indicador, el cual debe expresar de forma clara y precisa el objeto de medición y una definición operacional de lo que va a medir (alcance).
4. Tipo de indicador. Definir si se trata de un indicador de eficiencia, eficacia, calidad, o efectividad.
5. Objetivo del indicador. Se refiere al uso que se le quiere dar a la información obtenida
6. Fórmula de cálculo. Determinar la relación entre variables y unidades de medida.
7. Datos de la medición. Refleja el valor obtenido en la medición efectuada a partir de las variables definidas para el indicador, en períodos anteriores, indicando el ámbito temporal. A partir de estas ediciones se puede observar gráficamente la evolución del indicador.

Cuando no existen mediciones anteriores, este Dato de la Medición se conoce como **Línea de Base** que representa el estado actual del indicador: “*El Plan General de Medios lo cumplí en la vigencia 2008 en un 85%*”.

8. Meta. Consigna el resultado que se desea alcanzar, respecto del factor crítico a medir en términos específicos de cantidad, tiempo, calidad o costo. Los más utilizados son los dos primeros cantidad y tiempo.
9. Rango de gestión. Definir los valores máximos o mínimos que permitan mantener al indicador en condiciones de control y faciliten el uso de alertas. Llamado el Semáforo Organizacional, se establece de acuerdo con la meta y línea base -o la medición más reciente- el Rango del Indicador. Ejemplo:

Excelente	Regular	Deficiente
>100	>85<100	<85

10. Periodicidad o frecuencia. Señalar la frecuencia con que se realizará la medición del indicador.
11. Evolución histórica del indicador. Figuran los valores del indicador realizadas en tomas anteriores. Puede incluir representación gráfica.
12. Interpretación del indicador. Lectura de los resultados obtenidos a la luz de las metas propuestas.
13. Fuente de la información. Una fuente de información es una persona u objeto que provee datos
14. Responsable de la medición. Es el área de gestión que por sus competencias le corresponde medir e interpretar el resultado del indicador.
15. Fecha de elaboración. Día, mes y año.

La hoja de vida (ficha) del indicador puede observarse en la Figura 1.

FIGURA 1. Hoja de vida del Indicador

1. PROCESOS DE				
2. PROCESO:				
3. DENOMINACIÓN DEL INDICADOR:				
4. TIPO DE INDICADOR:	EFICIENCIA	EFICACIA	CALIDAD	EFFECTIVIDAD
5. OBJETIVO DEL INDICADOR:				
6. FÓRMULA DE CÁLCULO:				
7. DATOS DE LA MEDICIÓN:				
8. META				
9. RANGO DE GESTIÓN	EXCELENTE	ACEPTABLE	DEFICIENTE	
10. PERIODICIDAD O FRECUENCIA:				
11. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR:				
12. INTERPRETACIÓN:				
13. FUENTE DE LA INFORMACIÓN:				
14. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:				
15. FECHA DE ELABORACIÓN:	DIA :	MES:	AÑO:	

Una vez definido, conforme a lo establecido en la Fase del Diseño y habiéndose seleccionado los Indicadores para cada Proceso, se procede a realizar la articulación de todos los elementos, es decir, poner en funcionamiento el Sistema. Ejemplos de hojas de vida de indicadores se pueden observar en el Anexo 1.

El Sistema de Evaluación y Control de Gestión debe ser monitoreado constantemente a fin de conocer las debilidades o falencias que se presenten, y poder realizar los respectivos ajustes.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, J. M. (1992). El control de gestión: una perspectiva de dirección. Barcelona. Gestión 2000.

BELTRÁN, Mauricio. (1998). Indicadores de Gestión. Bogotá. 3R Editores.

DOMÍNGUEZ, Gerardo (2005). Los indicadores de gestión y de resultados: un enfoque sistémico. Medellín. Biblioteca Jurídica Dike.

FERNÁNDEZ, Alfonso. (2004). Indicadores de gestión y cuadro de mando integral. Asturias. Idepa.

GOLDHABER, Gerard (1994). Comunicación Organizacional. México. Diana.

HARRINGTON, James. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá. McGraw-Hill.

ISO (2004). Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Mayo.

ITM (2008). Manual de Indicadores de Gestión. Instituto Tecnológico Metropolitano ITM. Medellín.

LAZARSFELD, Paul (1973). De los conceptos a los índices empíricos. En Raymond Boudon y Paul Lazarsfeld. Metodología de las ciencias sociales. Barcelona. Ed. Laia. Vol. I

LIKELY, Fraser. (2000). Communication and PR: Made to measure. How to manage the measurement of communication performance. *Strategic Communication Management*, 4, 22-27

LORINO, Philippe (1995). El control de gestión estratégico. Bogotá. Alfaomega.

PACHECO, J.C.; CASTAÑEDA, W. y CAICEDO, C. (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá. Mc Graw Hill.

SERNA, Humberto. (1994). Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología -. Bogotá. Legis.

_____ (2001). Índices de gestión. Bogotá. 3R Editores.

SIERRA. Restituto. (1995). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid. Paraninfo.

UNIVERSIDAD NACIONAL. (2006). Indicadores de Gestión. En: Teoría administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Pp. 317-324.

ANEXO 1

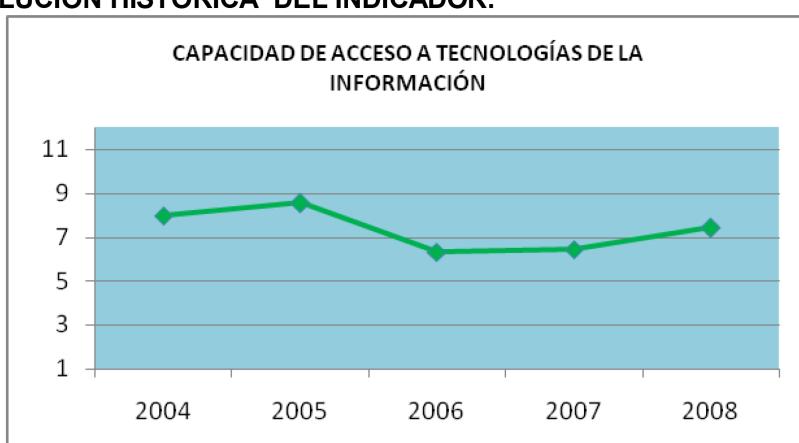
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LOS PROCESOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO ITM³

- 1. Indicadores de gestión de los procesos de direccionamiento estratégico**
 - 1.1 Indicadores de gestión del proceso de planeación institucional**
 - a. Seguimiento y evaluación de los resultados de Gestión**

³ ITM. (2008). Manual de Indicadores de Gestión. Instituto Tecnológico Metropolitano. ITM. Medellín.

1. PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO												
2. PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL												
3. DENOMINACIÓN DEL INDICADOR: Seguimiento y evaluación de los resultados de Gestión												
4. TIPO DE INDICADOR:	EFICIENCIA	EFICACIA X	CALIDAD	EFFECTIVIDAD								
5. OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el cumplimiento de metas formuladas en los planes, programas y proyectos												
6. FÓRMULA DE CÁLCULO: (Metas Logradas / Metas programadas) * 100												
7. DATOS DE LA MEDICIÓN:												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Período</th><th>Metas programadas</th><th>Metas logradas</th><th>Indicador</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000 - 2007</td><td>146</td><td>123</td><td>84,20%</td></tr> </tbody> </table>					Período	Metas programadas	Metas logradas	Indicador	2000 - 2007	146	123	84,20%
Período	Metas programadas	Metas logradas	Indicador									
2000 - 2007	146	123	84,20%									
8. META: 100%												
9. RANGO DE GESTIÓN	EXCELENTE > 95%	ACEPTABLE 80% a 95%	DEFICIENTE < 80%									
10. PERIODICIDAD O FRECUENCIA: Anual												
11. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR:												
12. INTERPRETACIÓN: De acuerdo con el seguimiento y evaluación a la metas del Plan de desarrollo hasta el año 2007, las metas logradas corresponden al 84.2% de las metas programadas												
13. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Evaluación Plan de Desarrollo 2000 - 2010 – Evaluación del período 2000- 2007												
14. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Jefe Oficina de Planeación												
15. FECHA DE ELABORACIÓN:	DIA : 28	MES: Noviembre	AÑO: 2008									

1. PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO																												
2. PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL																												
3. DENOMINACIÓN DEL INDICADOR: Infraestructura de acceso a Internet																												
4. TIPO DE INDICADOR:	EFICIENCIA X	EFICACIA	CALIDAD	EFFECTIVIDAD																								
5. OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el número de estudiantes por puntos de red																												
6. FÓRMULA DE CÁLCULO: Total de estudiantes / Número de puntos activos de red																												
7. DATOS DE LA MEDICIÓN:																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Período</th> <th>Total estudiantes</th> <th>Número total de puntos activos de red</th> <th>INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>6499</td> <td>565</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>7526</td> <td>860</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>10668</td> <td>1560</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>13520</td> <td>2840</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>19169</td> <td>3320</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>					Período	Total estudiantes	Número total de puntos activos de red	INDICADOR	2004	6499	565	12	2005	7526	860	9	2006	10668	1560	7	2007	13520	2840	5	2008	19169	3320	6
Período	Total estudiantes	Número total de puntos activos de red	INDICADOR																									
2004	6499	565	12																									
2005	7526	860	9																									
2006	10668	1560	7																									
2007	13520	2840	5																									
2008	19169	3320	6																									
8. META: 7																												
9. RANGO DE GESTIÓN	EXCELENTE <8	ACEPTABLE 8 a 10	DEFICIENTE >10																									
10. PERIODICIDAD O FRECUENCIA: Anual																												
11. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR:																												
<table border="1"> <caption>INFRAESTRUCTURA DE ACCESO A INTERNET</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>				Año	Puntaje	2004	12	2005	9	2006	7	2007	5	2008	6													
Año	Puntaje																											
2004	12																											
2005	9																											
2006	7																											
2007	5																											
2008	6																											
12. INTERPRETACIÓN: En el año 2008 por cada 6 estudiantes existía un punto activo de red																												
13. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Topología de la red - Departamento de Sistemas ITM																												
14. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Jefe Oficina de Planeación																												
15. FECHA DE ELABORACIÓN:	DIA : 28	MES: Noviembre	AÑO: 2008																									

1. PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO																
2. PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL																
3. DENOMINACIÓN DEL INDICADOR: Capacidad de acceso a tecnologías de la Información																
4. TIPO DE INDICADOR:	EFICIENCIA X	EFICACIA	CALIDAD	EFFECTIVIDAD												
5. OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el número de estudiantes por equipo de cómputo																
6. FÓRMULA DE CÁLCULO: (Total estudiantes / Total computadores disponibles para estudiantes)																
7. DATOS DE LA MEDICIÓN:																
Período	Total estudiantes	Total computadores disponibles para estudiantes	INDICADOR													
2004	6499	815	8													
2005	7526	880	9													
2006	10668	1691	6													
2007	13520	2100	6													
2008	19169	2580	7													
8. META: 8																
9. RANGO DE GESTIÓN	EXCELENTE < 9	ACEPTABLE 9 a 12	DEFICIENTE > 12													
10. PERIODICIDAD O FRECUENCIA: Anual																
11. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR:																
 <p>CAPACIDAD DE ACCESO A TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ratio (estudiantes/computador)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>8.5</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>8.8</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>6.5</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>6.8</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>7.5</td> </tr> </tbody> </table>					Año	Ratio (estudiantes/computador)	2004	8.5	2005	8.8	2006	6.5	2007	6.8	2008	7.5
Año	Ratio (estudiantes/computador)															
2004	8.5															
2005	8.8															
2006	6.5															
2007	6.8															
2008	7.5															
12. INTERPRETACIÓN: En el año 2008 existe un computador por cada 7 estudiantes																
13. FUENTE DE LA INFORMACIÓN: Inventario de la Plataforma Tecnológica – Departamento de Sistemas ITM																
14. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Jefe Oficina de Planeación																
15. FECHA DE ELABORACIÓN:	DIA : 28	MES: Noviembre	AÑO: 2008													

1. PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ERROR: ioerror
OFFENDING COMMAND: image

STACK: