



CENTRUM PUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

CRECER ES VIVIR

1

GESTIÓN DE INDICADORES Y DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

José Antonio Villagra Villanueva

2

Contenido

- Cómo medir el desempeño de los procesos.
- Cómo medir el desempeño del SIG.
- Cómo construir un indicador y
- ¿Cuántos indicadores se recomienda tener en cada proceso?, ¿es necesario medirlos todos?

Contenido (cont.)

- ¿Existe un área encargada de consolidar los indicadores?
- esta área podría ayudar a supervisar la duplicidad de los diferentes indicadores, tales como estratégico, operativos, procesos, riesgos, etc.
- ¿Cómo determinar indicadores importantes y relevantes?

Recomendaciones

Problemática 1:

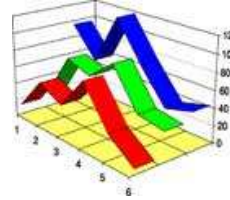
Actualmente, no todas las empresas miden el desempeño de sus procesos. ¿Cómo empezar?

Problemática 2:

Algunas empresas cuentan con demasiados indicadores. ¿Cómo encontrar el punto medio? No se logra ver una diferencia entre los indicadores de proceso, operativo y estratégicos.

Algunos conceptos clave

Liderazgo y cultura de orientación a resultados



La puesta en marcha de un sistema de control de gestión implica un liderazgo decidido para persistir en el uso de las herramientas de control de gestión. Se trata de crear una cultura de desempeño y/o de orientación a resultados.



¿Qué es un objetivo?

En el ámbito organizacional un objetivo es un propósito declarado sobre el cual deben dirigirse las personas y los recursos disponibles.

Además, para que sea válido para el negocio, un objetivo debe estar asociado a orientaciones organizacionales de nivel superior como la misión y la visión.

¿Cómo definir un objetivo?

- Debe ser redactado comenzando con un verbo en infinitivo, ello da la idea de acción.
- Expresar con claridad y detalle el aspecto «cualitativo» al que se refiere el objetivo.

Por ejemplo:

Incrementar el nivel de productividad de la línea 3.

↑
Verbo en infinitivo

↑
Aspecto cualitativo expresado con claridad y detalle

¿Qué es un indicador ?



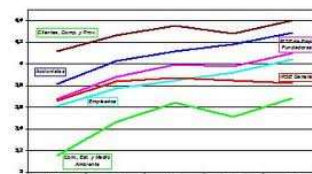
Es una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el desempeño respecto a un objetivo o propósito específico.

Un indicador puede estar expresado en distintas escalas, por ejemplo, números enteros o porcentual.

Ejemplos de indicadores

Objetivo	Indicador
Reducir los tiempos de aprobación de los créditos	% de créditos solicitados que fueron aprobados en el plazo establecido
Incrementar las colocaciones en el segmento A	Monto mensual de soles colocados (créditos) en el segmento A
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa	% de personas que responden «satisfecho» y «muy satisfecho» con la empresa (top two box sobre 5 valores) frente a la pregunta ¿en qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?

¿Qué es una meta?



Es el valor numérico deseado en la escala de un indicador.

En la mayoría de veces la meta es un punto en la escala del indicador; sin embargo, en otras situaciones, la meta puede comprender uno o varios rangos dentro de la escala del indicador.

¿Cómo definir una meta?

Una meta debe ser desafiante pero alcanzable.

Toda meta debe ir siempre acompañada de una fecha de cumplimiento.

Los principales criterios para establecer una meta son:

- El desempeño pasado.
- El desempeño de los competidores.
- El desempeño de organizaciones «clase mundial».



Ejemplos de metas

Objetivo	Indicador	Meta
Reducir los tiempos de aprobación de los créditos	% de créditos solicitados que fueron aprobados en el plazo establecido	95%
Incrementar las colocaciones en el segmento A	Monto mensual de soles colocados (créditos) en el segmento A	S/. 150'000,000
Mejorar la satisfacción laboral en la empresa	% de personas que responden «satisfecho» y «muy satisfecho» con la empresa (top two box sobre 5 valores) frente a la pregunta ¿en qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?	80 a 85%

Estas metas representan puntos en la escala del indicador

En este caso la meta es un rango

Problemas típicos con indicadores

- Indicadores que miden acciones y no resultados.
- Metas definidas sin criterios metodológicos.
- Falta de capacidades para mejorar los indicadores (análisis y solución de problemas).
- Resistencia al cambio.



Implementación de indicadores

Actividades claves en la implementación de indicadores

- Preparar fichas y gráficas de los indicadores, cuidar de tener un manejo centralizado, evitar que cada quién haga la tarea “como mejor le parezca”.
- Cargar la data que esté disponible. Corregir los indicadores si es necesario. No esperar que todos los indicadores tengan data para iniciar la revisión de los indicadores.

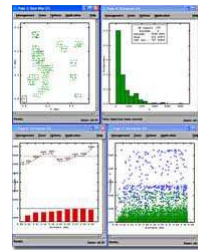


Ficha y gráfica del indicador en un único formato

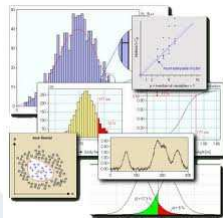
Nombre del indicador Satisfacción del cliente	Objetivo del indicador Incrementar la satisfacción del cliente	Fórmula del indicador % de clientes satisfechos y muy satisfechos (TTB) pregunta 1 encuesta	Código del indicador C-1																													
Meta 85%	Responsable de gestión Gerente de servicio al cliente	Responsable de carga y reporte de datos Jefe de mediciones de clientes	Frecuencia de reporte Trimestral																													
Desempeño del periodo		Fecha de actualización Tercera semana antes del fin de cada trimestre	Benchmark No definido																													
<table><thead><tr><th>Mes</th><th>Indicador (%)</th><th>Meta (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Mar</td><td>81.97%</td><td>85%</td></tr><tr><td>Jun</td><td>82.17%</td><td>85%</td></tr><tr><td>Set</td><td>82.50%</td><td>85%</td></tr><tr><td>Dic</td><td>83.33%</td><td>85%</td></tr></tbody></table>		Mes	Indicador (%)	Meta (%)	Mar	81.97%	85%	Jun	82.17%	85%	Set	82.50%	85%	Dic	83.33%	85%	Desempeño histórico / proyección <table><thead><tr><th>Mes</th><th>Indicador (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>11</td><td>65.00%</td></tr><tr><td>12</td><td>70.00%</td></tr><tr><td>13</td><td>72.00%</td></tr><tr><td>14</td><td>75.00%</td></tr><tr><td>15</td><td>78.50%</td></tr><tr><td>16</td><td>81.70%</td></tr></tbody></table>		Mes	Indicador (%)	11	65.00%	12	70.00%	13	72.00%	14	75.00%	15	78.50%	16	81.70%
Mes	Indicador (%)	Meta (%)																														
Mar	81.97%	85%																														
Jun	82.17%	85%																														
Set	82.50%	85%																														
Dic	83.33%	85%																														
Mes	Indicador (%)																															
11	65.00%																															
12	70.00%																															
13	72.00%																															
14	75.00%																															
15	78.50%																															
16	81.70%																															
Mes	Acuerdos	Estatus																														
Marzo																																
Junio																																
Septiembre																																
Diciembre																																

Actividades claves en la implementación de indicadores

- Diseñe un esquema de reuniones para el seguimiento de los indicadores, si es necesario cree un “Comité de Indicadores”, también se puede agregar el tema a reuniones ya constituidas. Todos deben saber cuando les toca presentar sus indicadores. Cumpla con las fechas, la postergación es una pésima señal.
- Empiece a llevar a cabo las reuniones de seguimiento de indicadores. Los indicadores deben ser presentados por los gerentes responsables.



Actividades claves en la implementación de indicadores



- El gerente general debe dirigir la reunión y tomar acciones respecto a lo que presentan los gerentes de línea. En un principio debe concentrarse en que todos midan los indicadores que se les han definido. En una etapa posterior debe concentrarse en el desempeño.
- Recuerde, “el desempeño debe traer consecuencias, de lo contrario nadie creerá que los indicadores son importantes.”

Actividades claves en la implementación de indicadores

- Una vez que los indicadores empiezan a generar retos para la mejora del desempeño, es necesario proporcionar capacitación en técnicas de solución de problemas y en herramientas para la solución de problemas y quizá en manejo de proyectos. Esta capacitación es muy importante para asegurar que existe una gestión real y efectiva sobre los indicadores.



Actividades claves en la implementación de indicadores

- Corrija y cambie los indicadores cuando sea necesario.
- Finalmente, solo la continuidad en el tiempo puede asegurar cambios sostenibles, en ese sentido, la perseverancia de los líderes es, sin duda, el factor clave.

