



TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

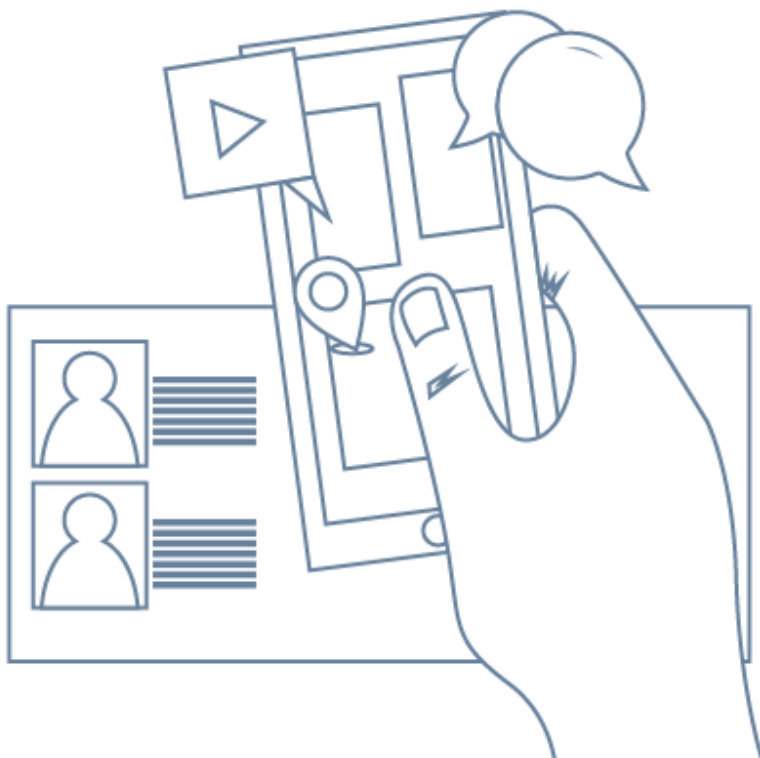
TALLER DE CONTROL DE GESTIÓN





TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

TALLER DE CONTROL DE GESTIÓN







ESCUELA DE NEGOCIOS

Directora de Escuela / Lorena Baus

ELABORACIÓN

Experto disciplinar / Pedro Zumaeta

Diseñador instruccional / Marjorie Balbontin

VALIDACIÓN PEDAGÓGICA

Jefa de diseño instruccional y multimedia / Alejandra San Juan Reyes

Experto disciplinar / Rodrigo Maldonado

DISEÑO DOCUMENTO

Equipo de Diseño Instruccional AIEP



Contenido

APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA:	6
1. CONSTRUCCIÓN DE UN TABLERO DE CONTROL (DASHBOARD)	6
2. SELECCIÓN Y AGRUPACIÓN DE INDICADORES	8
2.1 VISUALIZACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL	11



APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA:

Analizan indicadores y KPI de una organización en función de las metas y objetivos organizacionales.

Elaboran tablero de control de gestión de acuerdo con los requerimientos de información de control de una organización

1. CONSTRUCCIÓN DE UN TABLERO DE CONTROL (DASHBOARD)

Como hemos aprendido, la base del control de gestión es evaluar desempeño y hacer una adecuación o acciones correctivas frente a las desviaciones. El apoyo directo para este objetivo son los indicadores de gestión. Gracias a ellos, es posible determinar los resultados finales y compararlos con aquellos que fueron presupuestados por la organización.


Sin embargo, como la información es transversal y muy amplia, es necesario contar con herramientas que faciliten la lectura y la toma de decisiones. En la unidad anterior, pudimos aprender un poco sobre las herramientas de control de gestión, y en esta parte del módulo, nos vamos a enfocar en los tableros de control.

Tenemos que recordar que el objetivo principal de un tablero de control o dashboard, es simplemente diagnosticar la situación actual de la empresa y agilizar con ello la toma de decisiones, a través de una evaluación periódica de los indicadores y las métricas. Básicamente, entrega un panorama real de la organización.

La naturaleza de un tablero de control es de ser una herramienta cognitiva. ¿Qué quiere decir esto? Que una herramienta cognitiva nos ayuda a identificar visualmente tendencias, patrones y anomalías con el fin de ayudarnos a tomar decisiones eficaces. Ahora, esto no es muy fácil de hacer. Generar un tablero de control debe alcanzar un grado de visibilidad de todos aquellos procesos claves, levantar los datos necesarios para la medición y diseñar los indicadores adecuados (con todo lo que aquello implica).

Cuando hablamos de los tableros de control, vamos a especificar que existen tres tipos:

- **Operacional:** son aquellos cuyo enfoque está en el monitoreo constante más que en el análisis. Permite hacer seguimiento, por ejemplo, a objetivos de control de orden operativos; proceso clave, sectores críticos o metas estratégicas, cuya medición se hace diariamente.
- **Tácticos:** se evalúan procesos o áreas funcionales que son de interés para ciertas personas en la organización. Su objetivo de control se basa directamente en la exploración de datos y velar por el posicionamiento estratégico a largo plazo de la organización.

-
- 
- **Estratégicos:** este tablero ofrece la información clave que necesita, por ejemplo, la plana ejecutiva de la organización, cuyo objetivo de control básicamente responde al monitoreo de las estrategias definidas y adecuar las acciones para que toda la organización trabaje de la forma en que está planeada que lo haga. Este monitoreo puede ser diario, semanal o mensual, pero por lo general, la toma de decisiones establecida en base a este tablero se hace de forma mensual.

Alcance del tablero de control

Una de las consideraciones clave a la hora de desarrollar un tablero de control es tener en consideración los siguientes puntos:

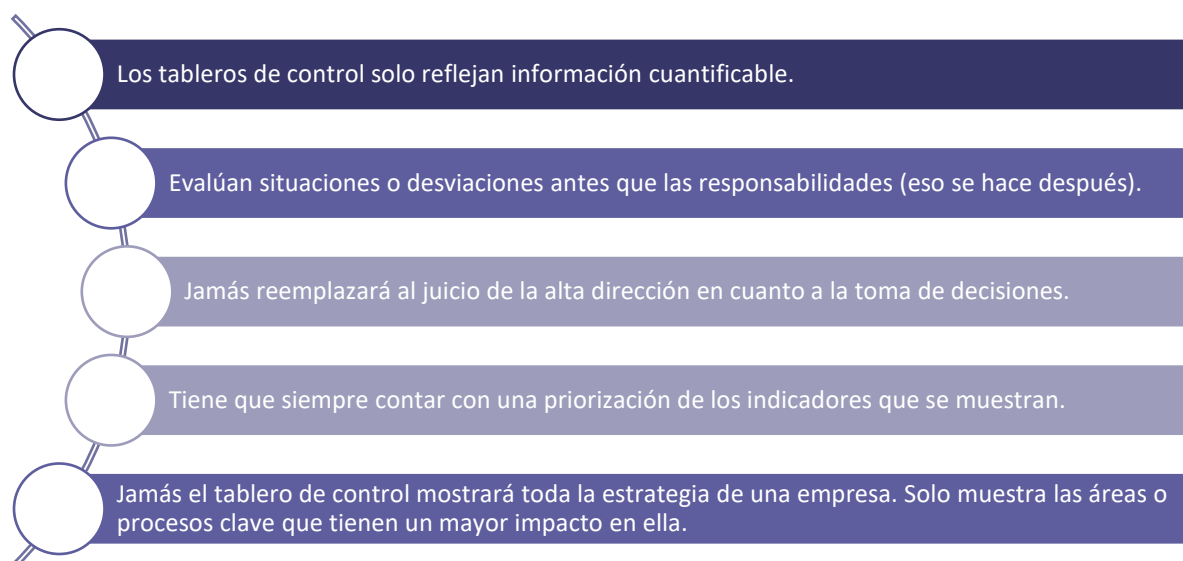


Figura 1. Alcances del tablero de control. Fuente: elaboración propia

¿Qué debe contener un tablero de control?

Dependerá del tipo de diseño. Sin embargo, hay elementos generales, que volvemos a insistir, pueden variar con el objetivo de visualización que tiene la organización. Entre esos elementos generales tenemos:

- **La pantalla o “screen”:** es donde se muestra gráfica y visualmente los resultados y los indicadores de gestión.
- **Período de los indicadores:** se debe mostrar el tiempo de un indicador (día, mes, año, etc.)
- **Frecuencia de actualización:** por supuesto que debe contener cuándo fue la última actualización. La idea es que siempre se cuente con la información más “nueva”.

- **Referencias o rangos:** son los valores que se espera alcanzar de un indicador. De allí se determina si el cumplimiento está dentro de lo bueno, malo o regular (con su alerta visual correspondiente, llamados también **parámetros de alarmas**).
- **Gráficos:** la forma visual en que se muestran los indicadores, sobre todo, aquellos que permiten establecer tendencias.

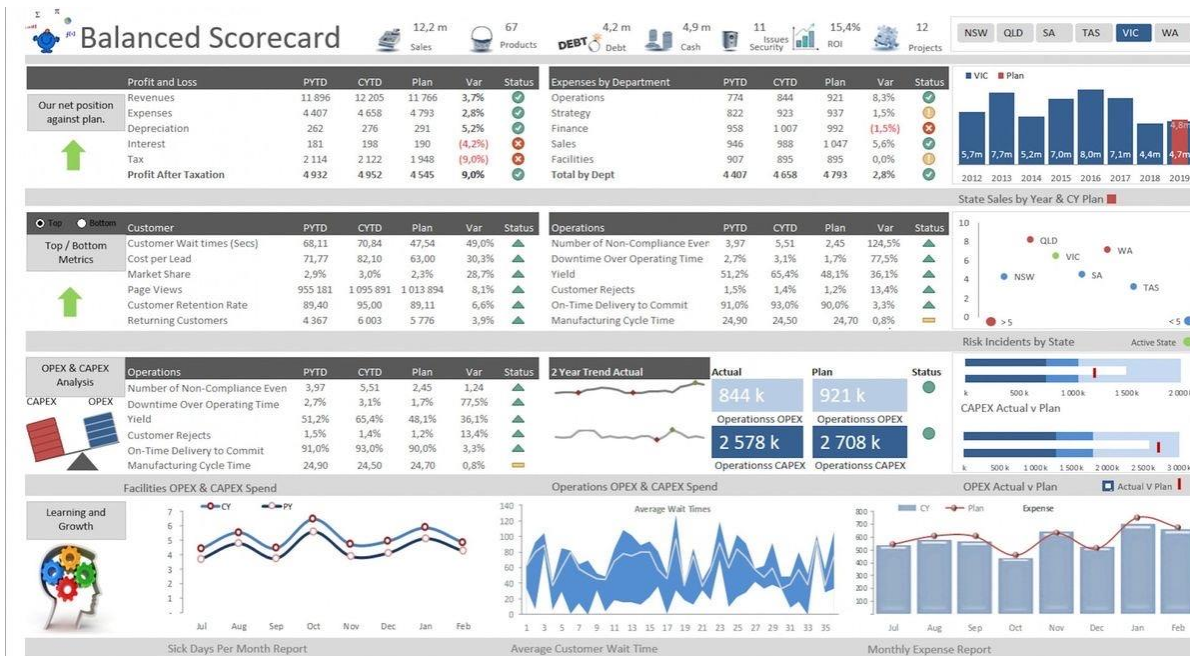


Figura 2. Ejemplo de Dashboard, actuando como un complemento al Balanced Scorecard. Fuente: <https://images.app.goo.gl/zZBmYudiJyfg37dA8>

2. SELECCIÓN Y AGRUPACIÓN DE INDICADORES

Es la gran pregunta. ¿Qué indicadores puedo colocar en el tablero de control? Diríamos “los que nazcan de la organización”, pero es tan poco específico que mejor analicemos la respuesta completa.

Primero, el objetivo del indicador. En términos generales, los objetivos básicos que debe perseguir un indicador son:

- Generar información útil para la toma de decisiones.
- Monitorear el cumplimiento y desempeño.
- Cuantificar cambios y desviaciones.
- Realizar seguimiento a planes, programas o proyectos.

Ahora, también está la metodología **SMART** que dice que los indicadores deben ser:



Figura 3. Metodología SMART. Fuente: <https://images.app.goo.gl/aV9HMMWZqnPraeKbJ8>

Ahora bien, ¿cómo ir agrupando los indicadores? Existe lo que se llama, tipología de indicadores, los cuales, procedemos a detallar:

- **Agrupación por medición:** es decir, de aquí nacen los indicadores **cuantitativos** o **cualitativos**. En algún momento dijimos que solo debía haber indicadores cuantitativos. Y en la práctica es así. Pero todo cambia, cuando al indicador le ponemos un rango, un semáforo y una alerta. Esa alerta, se transformará en lo **cualitativo**, porque nos dirá si el indicador es **bueno, regular o malo**. Y eso es cualitativo.
- **Agrupación según nivel de intervención:** aquí existen tres tipos; a) **indicadores de impacto**, que se refieren a resultados de mediano y largo plazo, b) **los indicadores de resultado**, que son de efecto inmediato o de corto plazo, y c) **indicadores de producto**, que dicen relación con la cantidad o calidad de productos o servicios ofertados.

Diagrama 2. Interrelación entre indicadores, según nivel de resultados y jerarquía

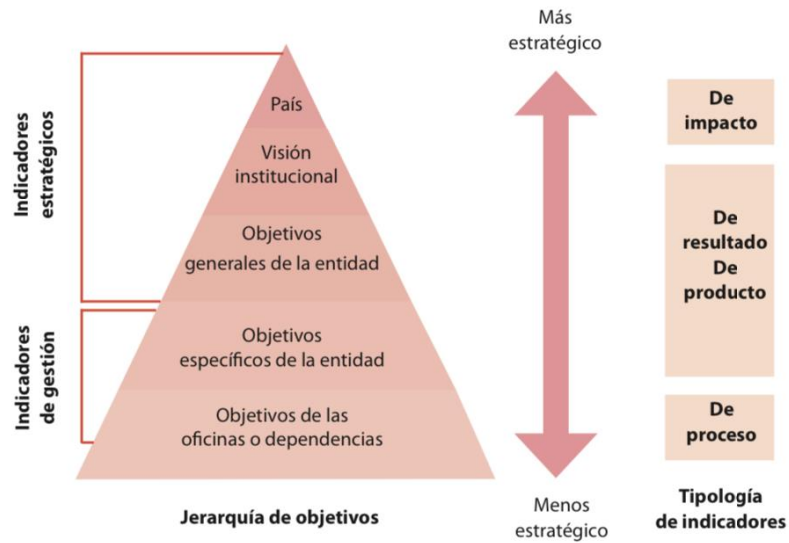


Figura 4. Ejemplo de agrupación de indicadores según tipología. Fuente: guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. (Gutiérrez López, Javier. 2000)

2.1 VISUALIZACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL

Una vez que tenemos la identificación de los indicadores que vamos a utilizar (con sus respectivas características), es hora de pasar al asunto visual o estético.

1.- Primero, la visión global. Es muy importante la información clara y accesible que se muestra en el primer vistazo. Esa información tiene que estar pensada para tomar acciones concretas al momento en que se mira.

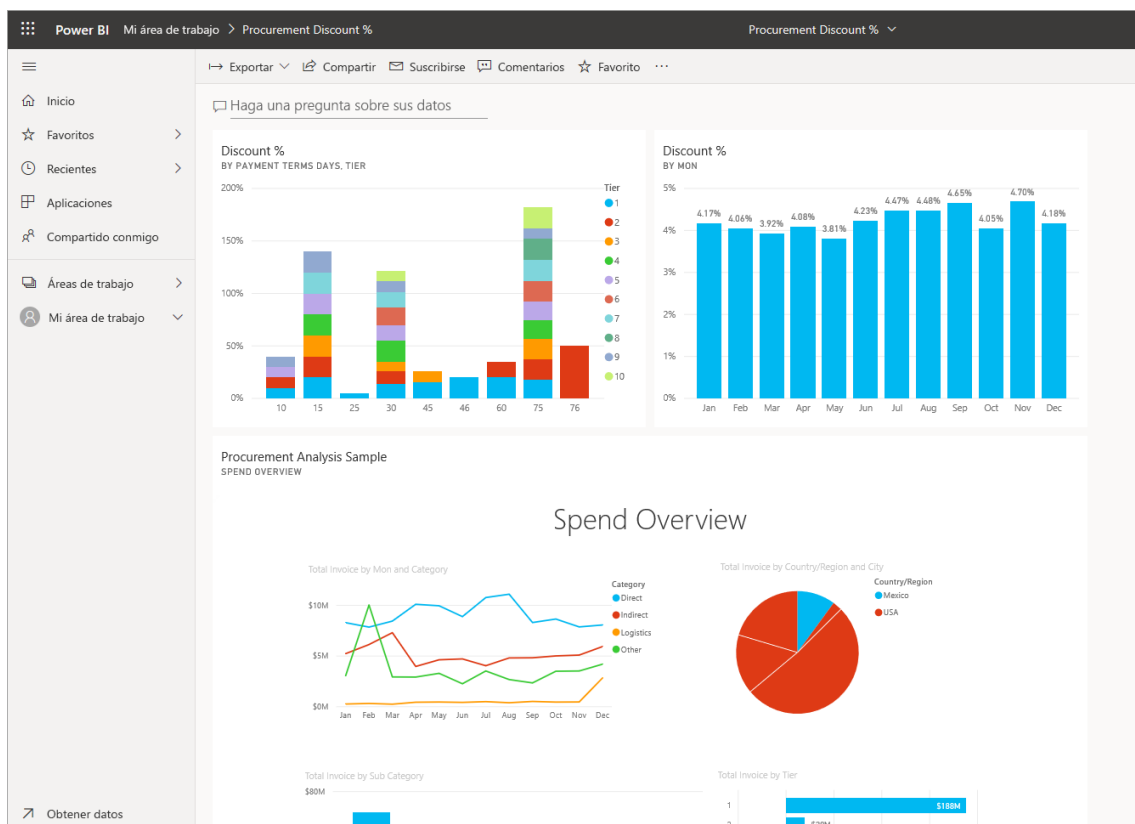


Figura 5. Modelo de Dashboard. Fuente: <https://images.app.goo.gl/wfFnwsS4vsJRyEA6>

2.- Eliminar todo aquello que no aporta valor. Seguramente, en uno de los primeros “borradores” de un tablero de control, lo lógico es poner “toda la carne a la parrilla” como se dice coloquialmente. Y claro, primero vamos a poner todo porque vamos a tener la tendencia de creer que todo es importante. Pero recuerda que debes aprovechar al máximo el espacio para mostrar lo relevante. En este caso en particular, “menos es más”.

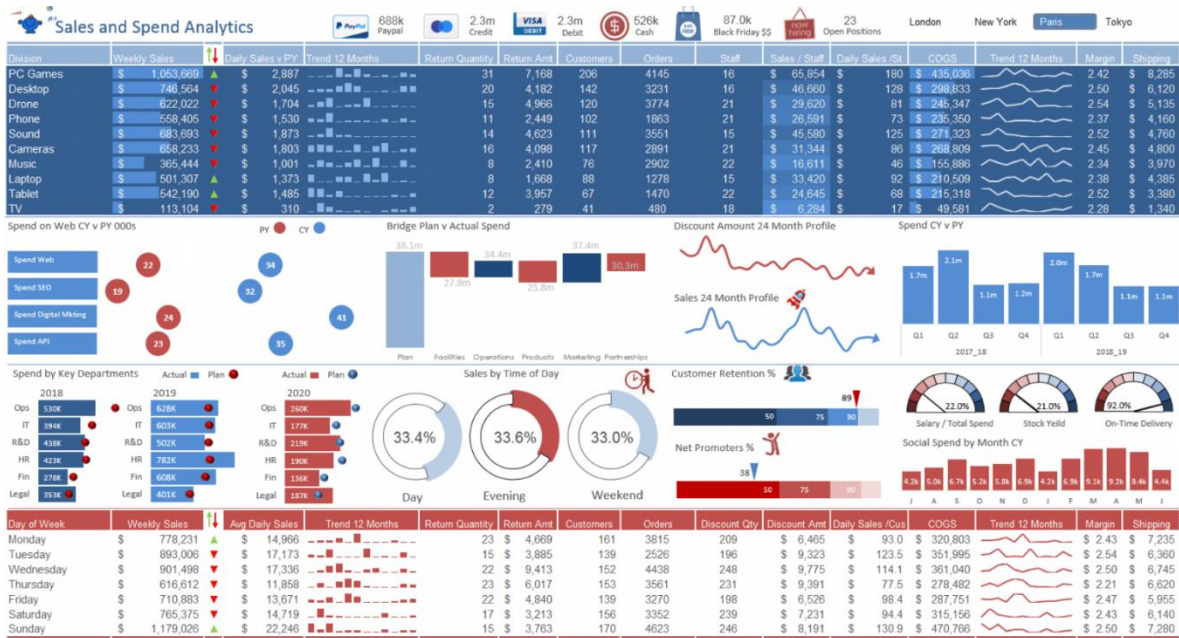


Figura 6. Ejemplo de un Dashboard con exceso de información. Fuente: <https://images.app.goo.gl/Q3PUcVEreSXvBRNy6>

3.- Utilizar los colores adecuados. Mucho cuidado con utilizar los mismos colores en datos o gráficos continuos. Uno tiende a relacionarlos, aun cuando no tengan ninguna conexión entre ellos. Recuerda que los colores deben estar establecidos en función de ir diferenciando las áreas, procesos y desempeños en cada una de sus secciones. Recuerda también poner mucha atención a los **focos de atención** u **alarmas**. Si quiero llamar la atención frente a un indicador que está muy por debajo de lo aceptable, no debemos ponerle un color gris en vez de rojo.



Figura 7. Ejemplo de un Dashboard con colores que no distinguen procesos distintos ni alertas. Fuente: <https://images.app.goo.gl/99efgwRtZhU6f62PA>

4.- Uso de gráficos. Existen dos tipos básicos; los de barras y los de líneas. Ambos funcionan muy bien. Mientras que los de barras tienen una tendencia a facilitar la información y comparar datos, los de líneas muestran mejor la evolución o tendencia de datos en el tiempo. Otro tipo de gráficos son los circulares (conocidos también como tortas) o tablas. Los dos primeros funcionan muy bien.

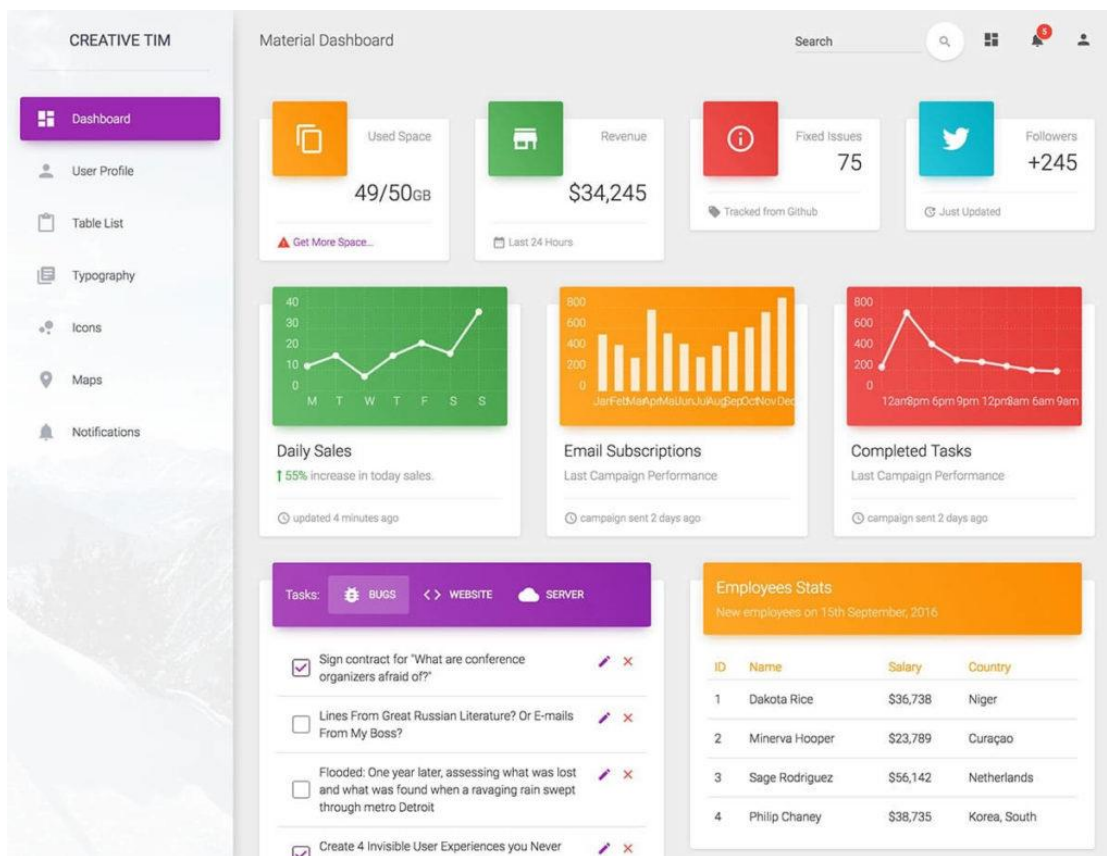


Figura 8. Ejemplo de uso de gráficos de barra y de líneas. Fuente: <https://images.app.goo.gl/DrrU1iJB6WTu7vDg8>

5.- ¿Iconos? Desde una planilla Excel hasta programas especializados en la confección de Dashboards los utilizan. Y sirven para resaltar aún más los estados de los indicadores y las alertas.

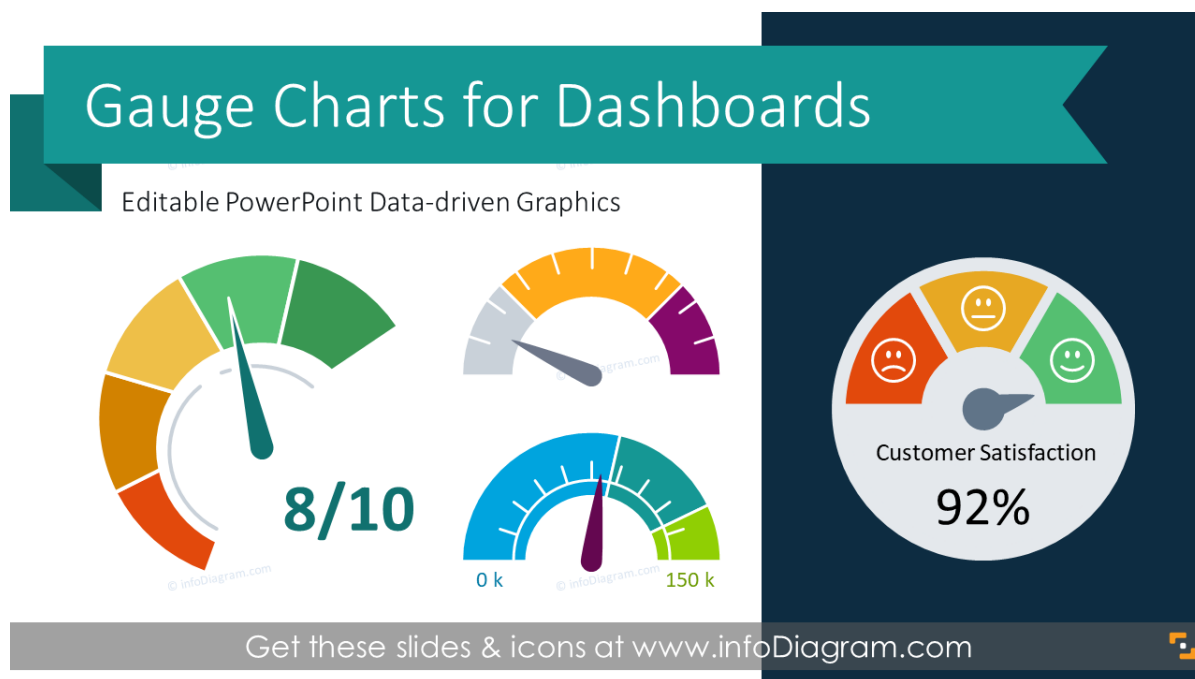


Figura 9. Ejemplo de íconos y alarmas utilizadas en los Dashboards. Fuente: <https://images.app.goo.gl/oigYuoDXJ3jzUVKb8>