

I9IND

**Instructivo para Gestión de Indicadores**

**1 ALCANCE y OBJETIVOS** (Que se debe lograr)

**Alcance**: Trabajo de recopilación de datos en {LA\_EMPRESA}.

**Objetivos**: Definir un método para evaluar conjuntos de información y simular tendencias de los procesos, sus resultados, etc. Generar el hábito de evaluar esas tendencias junto al contexto para anticipar eventos modificatorios de planes de {LA\_EMPRESA}.

**2 REFERENCIAS**(Norma aplicada y otras para leer más)

Aplica a:  ISO 14001 ISO 45001 ISO 9001. Más información, ver: ISO 19011/21500/27001/30300.

**3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES**(Abreviaturas)

**Indicadores:**Conjunto de tendencias de un período dado.

**Tendencia / Indicador:**Simulación definida por datos cuantitativos (cantidades) temporalizados (en un período) que indica o sugiere o proyecta una dirección.

**Procedimiento o Instructivo (P**o**I#@@@)**: Conjunto de tareas similares, forma específica de llevar a cabo actividades o proceso.

**Instructivo**: Grupo de tareas, puede ser **IP###**“**Instructivo** **de Puesto**” (conjunto de tareas de 1 solo puesto)

**Riesgo:**Vulnerabilidad potencial a daño a personas o entidades.

**Incidente**: Suceso/s del trabajo donde puede haber daño.

**EVA**: Evaluación. Inspección, auditoría, control de cumplimiento

**4 CONTEXTO / RIESGOS**(Donde se aplica y que puede pasar)

El contexto es {LA\_EMPRESA}, pero solo en sus resultados concretos transformados en datos numéricos de cantidades en periodos definidos para una simulación de tendencias (indicadores).

**RIESGOS SIGNIFICATIVOS:** **evaluar nuestros procesos, a los colaboradores, el resultado de nuestro trabajo y la percepción de los clientes con parámetros incorrectos, sesgados o tendenciosos puede ser uno de los eventos más perjudiciales en {LA\_EMPRESA} porque induce a tomar decisiones equivocadas.**

**5 RESPONSABLES** (Quienes son los encargados de las tareas)

**DIR**: Responsable de pedir y analizar los indicadores a usar. ante dudas de los datos o indicadores, descartar y pedir nuevos indicadores. Responsable del rumbo asumido.

**COR**: Usar este procedimiento, buscar los datos indicativos. Informar a **DIR** de los cambios suscitados según P9EVA.

**IP##0 SUPERVISORES**: Generan los datos para los indicadores del área, deben saber proponer mejoras según tendencias y como afectan ahora y a futuro para proponer soluciones del sector.

**Todos**: Suministrar y generar datos para poder armar indicadores de los **IP##0 SUPERVISORES**. Asegurarse de enviar datos reales.

**6 PLANIFICACIÓN**(Cuando se hacen estos trabajos)

Instructivo de uso permanente en especial previo a uso de I9REV o de una auditoría (interna o externa).

**7 DOCUMENTOS SOPORTE** (Donde se registra el trabajo)

No tiene registros definidos. Utiliza los datos analizados desde el software [SISTEMA CONTABLE] en cuanto a datos de ventas, cantidad de pedidos, entregas realizadas, cotizaciones enviadas, aceptadas y rechazadas. En cuanto a datos de procesos, SIG, hallazgos, etc. Se sirve de los registros de cada instructivo o procedimiento particular y de sus históricos. Para ser indicador el dato debe ser numérico en cuanto a cantidades y a la vez dentro de un periodo de tiempo establecido que sea representativo (puede ser por hora, semanal, mensual, anual) pero debe cuidarse que incluya variaciones que afecten los periodos, por ejemplo: medir el gasto de calefacción en verano no es representativo y genera un indicador erróneo. Para una escala simplificada utilizamos medir entre 0 y 9 siendo 0 la nada y 9 un completo lleno absoluto o total.

Los indicadores obligatorios son:

P3- PROVEEDORES: % DE ACEPTACIÓN DE SUS TRABAJOS.

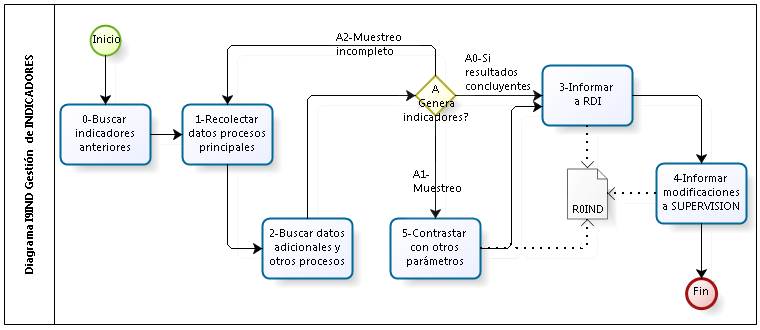
P4TAL: Del personal y su desempeño.

P6PLA: Del % de cumplimiento vs planificado.

DE PROCESOS PPALES: % DE PRODUCTOS INCONFORMES, R0HAL.

DE PROCESOS SOPORTE: Cuantos hallazgos, tipos y su tratamiento.

DEL CLIENTE: % DE ACEPTACIÓN DE NUESTRO TRABAJO.



**8 TAREAS** (Como y cuál es el orden para hacer el trabajo).

**INTRODUCCIÓN a la gestión de indicadores**

La gestión de indicadores se encuentra dentro del procedimiento de evaluaciones porque es un conjunto de evaluaciones medidas en un período y de acuerdo a muestras tomadas según la necesidad de datos para tomar decisiones de cambio y mantenimiento del rumbo actual. Los indicadores nos son futurología ni adivinación, son datos concretos pasados tomados para entender hacia dónde van los resultados actuales y prever según esos datos que es MUY probable que ocurra. El único cuidado importante está relacionado con no tomar datos parciales o “tendenciosos” porque inducirán al error.

Es fundamental ser honestos con nosotros mismos para tomar conciencia de donde está parado cada proceso y cual es posiblemente su futuro resultado proyectado.

La DIRECCIÓN está obligada a usar este instructivo (de hecho, siempre usan elementos del mismo) y desde antes de saberlo de otra forma {LA\_EMPRESA} no existiría.

**Flujo de tareas** (como hacer la gestión de mejoras)

**0-Buscar indicadores anteriores:**Los datos de mediciones anteriores son fundamentales para poder comparar periodos equivalentes (o al menos similares) para observar y contrastar tendencias. El **COR a intervalos establecidos o a demanda de DIR o de una próxima revisión por la dirección**tiene que analizar la fuente de datos.

Los datos relacionados con proveedores, el personal (su capacitación, las desvinculaciones si las hubiere y sus motivos), las mediciones de satisfacción (o no) de clientes, de las auditorías internas / externas y sus resultados o hallazgos son todos datos que seguro serán pedidos para una revisión de la dirección y son necesarios con el objetivo de tomar decisiones.

**1-Recolectar datos procesos principales:**Cuando ya se tiene la información previa, **COR a pedido de DIR**colecta la información relacionada al indicador trabajándose de acuerdo al periodo en medición (habitualmente es desde la finalización de la última medición al día actual) o comienzo del nuevo periodo a medir. Por ejemplo: Si tenemos los datos de hallazgos (INC, OBS y MEJ) del semestre anterior y tenemos (un supuesto: 4 INC, 25 OBS y 8 MEJ) y estamos preparando los datos para la siguiente revisión por la dirección donde evaluaremos los datos actuales hasta la fecha los cuales son: 8 INC, 50 OBS y 4 MEJ ya vemos la tendencia de hallazgos y su evolución y podemos inferir tendencias:

Se duplicaron los incumplimientos y observaciones de errores y bajó a la mitad la contribución de mejoras de la gente. Estos tipos de indicadores por sí solos no son del todo confiables si no se los analiza dentro del contexto ya que nos dicen que puede estar sucediendo 2 cosas totalmente diferentes:

1. O el personal de {LA\_EMPRESA} está más descuidado y hasta con cierto descontento, menos sugerencias de mejoras con el doble de errores en INC y OBS.

2. O el personal está registrando más todos los hallazgos, se anotan y tratan porque ya se vio la ventaja de su análisis para evitar que vuelva a suceder y la baja de MEJ es circunstancial o porque ya no ven muchas mejoras necesarias como al principio.

Como se puede ver en los ejemplos anteriores son 2 situaciones diferentes con decisiones a tomar totalmente distintas.

Igual la baja de MEJ debe ser una alerta para la DIRECCIÓN.

1. **¿Genera indicadores?**Es la pregunta a si la cantidad de datos son suficientes para la muestra necesaria y tiene 3 caminos:

**A0-Si, resultados concluyentes**va a: **3-Informar a DIR**

**A1-Muestreo**a: **5-Contrastar con otros parámetros**

**A2-Muestreo incompleto**vuelve al paso previo al paso anterior porque no sirven: **1-Recolectar datos procesos principales**

**3-Informar a DIR:**El **COR a intervalos planeados o a pedido de DIR debe** presentar los datos NUMÉRICOS, puede estar en tablas, en gráficos de torta, de barras, en dibujos, etc. Como quiera presentarse, pero no pueden faltar los datos en números y con:

· Los contrastes y comparaciones de datos son entre temporalidades iguales (Ej: 6 meses, mes, semana, etc.)

· Las cantidades de eventos también debe cuidarse que sean sobre el mismo tipo de dato fuente o remarcando los cambios con claridad cuando un evento modifica los parámetros (Ej: no sirve comparar salidas de reparto por flete contra salidas de camionetas propias si no se aclara que se agregaron 2 vehículos nuevos).

**4-Informar modificaciones a SUPERVISIÓN:**EL OBJETIVO DE GENERAR INDICADORES ES CREAR CAMBIOS Y NUEVAS DECISIONES. Cuando **COR luego de presentar los datos a DIR y habiendo concluido con cambios**que pueden o no cambiar la rutina del personal, debe avisar a SUPERVISIÓN para producir esos cambios.

**5-Contrastar con otros parámetros:**Cuando **COR luego de evaluar los datos pedidos por DIR**concluye que no tiene datos suficientes o no pueden ser compararlos con un periodo previo (la 1º vez siempre ocurre esto) solo tiene que avisar a **DIR**para que se pueda tomar decisiones, pero teniendo claro que es sobre datos parciales o sin una medición previa.

**9 EVALUACIÓN**

INSPECCIONES: No aplican al instructivo ni registros.

AUDITORIAS: Si por el auditor interno (en tareas rutinarias) o externo al revisar requisitos ISO. En especial a los indicadores.

**0 MEJORAS**

Las evaluaciones, el SIG de {LA\_EMPRESA}, y todo {LA\_EMPRESA} depende de los indicadores para prever un potencial daño o pérdida que dañe a {LA\_EMPRESA}. La gestión de indicadores es una necesidad. Agregar dibujos y gráficos ayuda a entender las tendencias. Hoy ya existen herramientas como Excel y otras de acceso gratuito para hacer proyecciones. Cada vez será más fácil acceder a indicadores, pero es fundamental que los datos de origen sean correctos para crear un buen indicador de lo contrario puede hacer mucho daño. La principal mejora a este instructivo es: **Usarlo**.