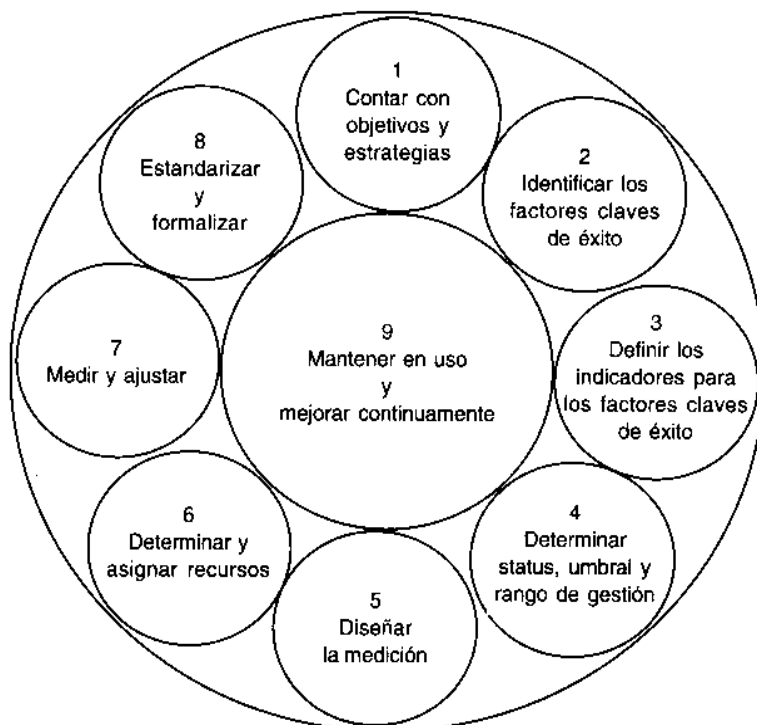


## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTION

En su libro “Indicadores de Gestión”, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; hace un planteamiento de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión; atendiendo nueve etapas importantes:

Figura 2: Metodología para el establecimiento de indicadores de Gestión



Fuente: "Indicadores de Gestión". Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio [2000:50]

A continuación se describe en qué consiste cada etapa:

### 3.1 Contar con los objetivos y estrategias

La organización debe de contar con objetivos claros, cuantificables, precisos y específicos y las estrategias para lograrlos. Por lo que se hace necesario el establecimiento de patrones que permitan realizar la verificación de dichos objetivos o estrategias. Entendiendo META como un objetivo o estrategia cuantificada.

Dentro de dichos patrones se pueden definir:

- Atributo: que identifica la meta
- Escala: unidad de medida que especificará la meta.

- Status: es el punto de partida o valor actual de la escala.
- Umbral: máximo valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: lapso de tiempo en el que se espera alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: fecha de inicio del horizonte.
- Fecha de finalización: fecha final del horizonte.
- Responsable: persona que se encargará del logro de la meta o ejecución de la estrategia.

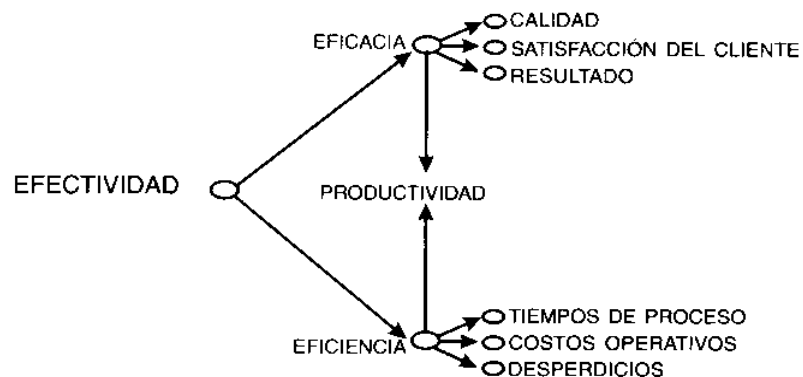
Como puede observarse cada uno de los patrones que deben establecerse van dirigidos a los elementos que limitan en tiempo, valor y personal involucrado en la consecución del logro de una meta.

### 3.2 Identificar factores críticos de éxito

Se refiere a que la organización debe de tener claros cuales son los “signos vitales” o llamados también “factores críticos” que requieren ser monitoreados a fin de contar con un control íntegro y equilibrado de sus funciones y operaciones.

En el mismo libro Jesús Jaramillo presenta una definición de los diferentes factores críticos que deben ser considerados para la definición de indicadores de gestión:

Figura 3: Mapa de factores de éxito de la gestión.



Fuente: "Indicadores de Gestión". Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio [2000:42]

### 3.3 Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

En esta etapa es fundamental tener establecida la capacidad de gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades. Por lo que el establecimiento de los indicadores que permitan el monitoreo de un proyecto, durante y después de la ejecución del proceso respectivo.

### 3.4 Determinar para cada indicador: estado, umbral y rango de gestión

**ESTADO:** consiste en establecer un valor actual o inicial para el indicador, basado en datos actuales o históricos. No en todos los casos se cuenta con información necesaria para establecer el valor inicial de un indicador, lo que no significa que las cosas no se están haciendo correctamente. Sin embargo, cuando no se cuenta con dicho valor inicial es conveniente utilizar el valor N/A.

**UMBRAL:** es el valor del indicador al que se desea llegar o mantener.

**RANGO DE GESTIÓN:** determinar el rango de valores mínimo y máximo que el indicador pueda tomar. Debido a que el comportamiento de un indicador no siempre será el mismo y al establecer un único valor de referencia, es imposible que el indicador se logre; ya sea por exceso o por defecto. De ahí que es más conveniente manejar el rango de gestión de acuerdo a cinco valores de referencia visualizados de abajo hacia arriba para lograr la toma de decisiones en forma efectiva y productiva.

Pueden presentarse dos situaciones con respecto a los diferentes niveles:

#### El valor del indicador se incremente o sea cada vez mayor:

Los niveles se definirán de abajo hacia arriba así: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo.

- La alarma se ubica entre los niveles mínimo y aceptable.
- La ALARMA: es la zona que indica que el proceso está a punto de quebrarse; pero aún sin caer en un nivel crítico; pero requiere de acciones correctivas o proactivas para evitarlo, ya que una vez que caiga será difícil recuperarse.

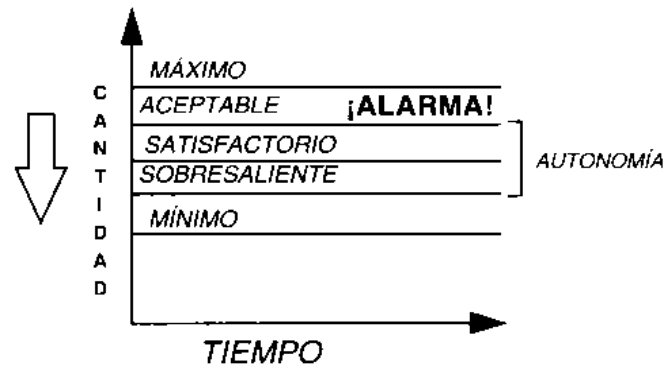


Fuente: "Indicadores de Gestión". Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio [2000:55]

#### El valor del disminuya o tienda a cero:

Los niveles se definirán de arriba hacia abajo así: máximo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente, mínimo.

- Cambian de lugar las zonas de aceptable y sobresaliente, así como la alarma.
- Surge una zona de AUTONOMÍA entre los valores satisfactorio y sobresaliente, lo que significa que siempre que se encuentre entre estos valores el indicador tiene un comportamiento estable y es posible que se logre un valor satisfactorio.



*CUANDO LO CONVENIENTE ES QUE EL VALOR DEL INDICADOR SE REDUZCA O SEA CADA VEZ MENOR*

Fuente: "Indicadores de Gestión". Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio [2000:55]

### 3.5 Diseñar la medición

Consiste en establecer las fuentes de información, frecuencia de la medición, presentación de la información, asignación de los responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Respecto de la fuente de información esta debe de ser lo más específica posible; de tal manera que cualquier persona que este encargada de hacer el seguimiento del indicador, la pueda obtener de forma ágil y confiable. Dichas fuentes pueden clasificarse como internas o externas. Algunos ejemplos de fuentes de información son: estados financieros, informes de producción, cuadros de costos, reportes de gestión.

La frecuencia de la medición debe establecerse atendiendo lo siguiente: que el número de mediciones sea razonable, que agregue valor y que se distribuyan racionalmente a lo largo del período de vigencia.

### 3.6 Determinar y asignar recursos

En el punto anterior se detalla la necesidad de establecer recursos para llevar a cabo las mediciones. De ahí, que es importante tomar en cuenta las siguientes

consideraciones; respecto a lo que es ideal al momento de asignar los recursos requeridos:

- El proceso de medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo; es decir, que sea realizada por la persona que ejecuta el trabajo, convirtiéndose en el primer usuario y beneficiario de la información. Es necesario, crear al interior de la organización una disciplina y cultura de medición y autocontrol.
- De los recursos del desarrollo del trabajo o proceso, sean tomados los recursos para llevar a cabo la medición.

### **3.7 Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

Los ajustes de los sistemas de indicadores se hace necesarios a medida se van implementando en una organización; ya que será imposible una precisión adecuada desde la primera vez.

El proceso de evaluación y ajuste es necesario para realizar los ajustes necesarios en los siguientes factores:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionados.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia de la toma de decisiones.
- Destinatario de la información.

En este punto lo que se pretende; es lograr un refinamiento de cada uno de los elementos involucrados en la definición de los indicadores de gestión por cada una de las primeras cuatro o cinco veces de las mediciones realizadas, con lo que la organización mejora sus probabilidades de éxito en la utilización de indicadores.

### **3.8 Estandarizar y formalizar**

En esta etapa se realiza la documentación, divulgación e integración del sistema de medición de indicadores de gestión en las operaciones del negocio.

Como resultado de esta etapa se obtienen los manuales de indicadores de gestión.

### **3.9 Mantener y mejorar continuamente**

Es necesario mantener una mejora constante de los sistemas de indicadores de gestión a fin de que sean congruentes con el entorno cambiante de las organizaciones.

Partiendo de que una organización requiere de una revisión constante de sus objetivos, estrategias y procesos adecuados a la dinámica de los sectores en los que se encuentra inmerso, el sistema de indicadores de gestión debe de responder en forma precisa, ágil, confiable y sencilla a las necesidades de información para la adecuada toma de decisiones.