

I. SIETE CRITERIOS DE EJECUTORIA

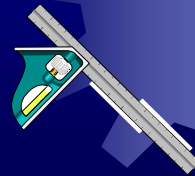


1

Los siete criterios de ejecutoria

La única manera objetiva de saber si un proceso mejora es mediante el uso de la información.

No podemos administrar lo que no sabemos medir!



2

La necesidad de una medición integral

¿Por qué necesitamos nuevas medidas?



- Nuevo enfoque gerencial, gira alrededor de los clientes
- Es necesaria una mayor velocidad de respuesta
- Necesidad de información oportuna y convenientemente orientada



3

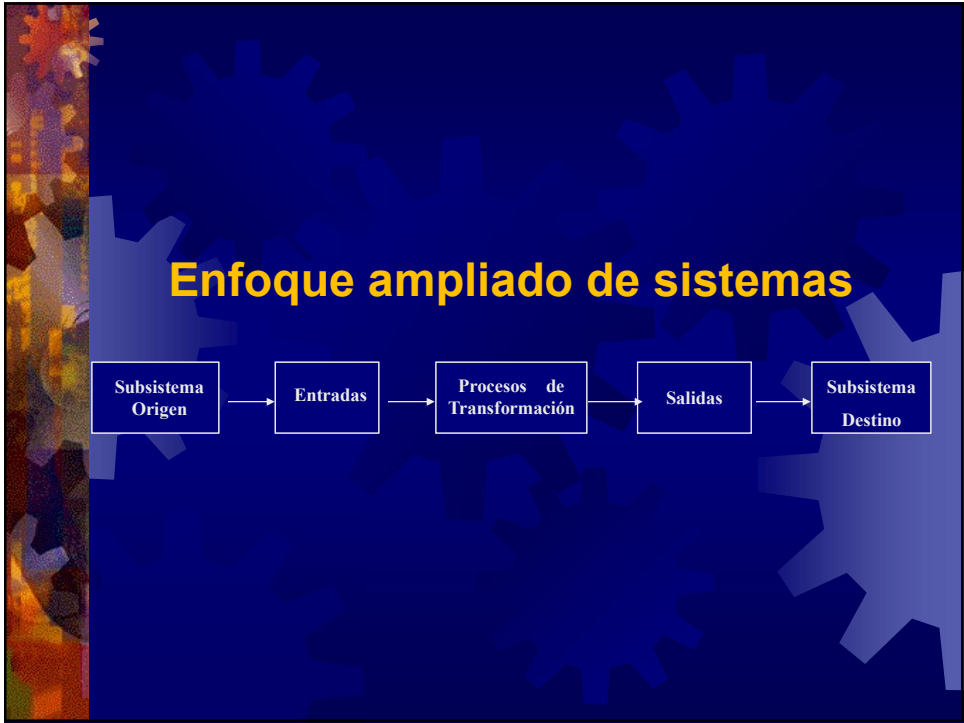
La necesidad de una medición integral

- Evaluando la voz de los procesos se puede determinar la capacidad global de la organización.
- Las medidas de ejecutoria deben moldear la cultura de la organización
- Integrar otras medidas de desempeño mejora y apoya el planeamiento estratégico de la organización.

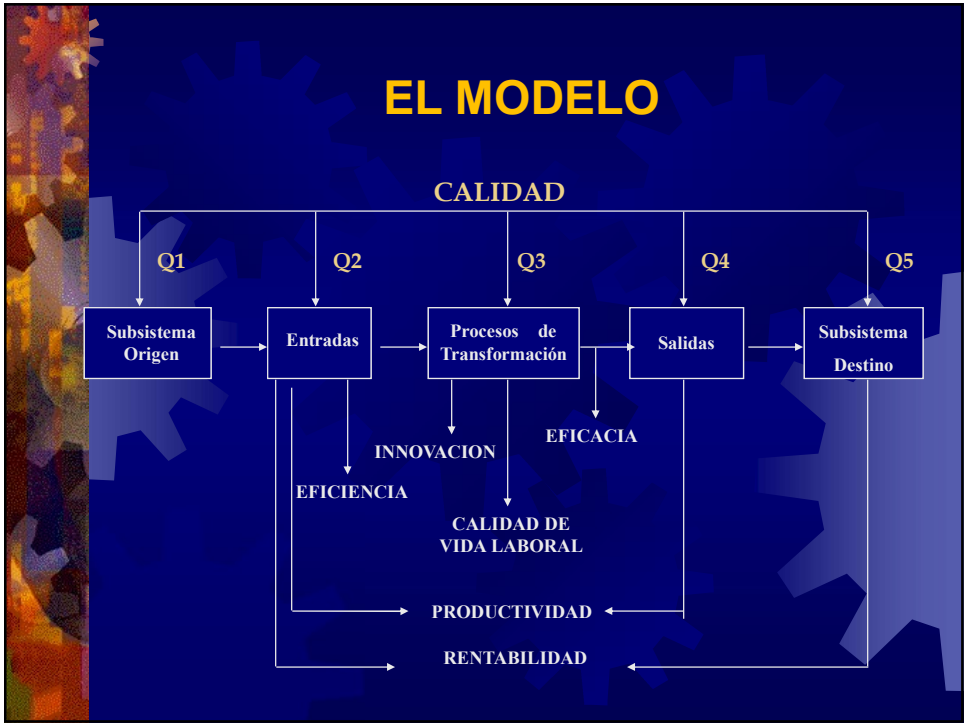
■ **Indicadores de gestión: índices que se deben considerar para medir el status de una entidad o proceso.**



4



5



6

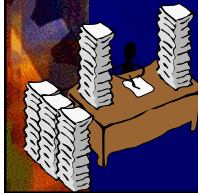
Los siete criterios de ejecutoria

Eficacia: cumplimiento actual de las cosas correctas en el tiempo previsto y de acuerdo con los requerimientos de calidad especificados

Cumplimiento de metas!

- Ejemplo: Porcentaje de denuncias atendidas del total de denuncias que se debieron atender

salida real / salida esperada



7

Los siete criterios de ejecutoria

Eficiencia: Compara los recursos consumidos realmente con los presupuestados por consumir.

- Ejemplo: horas consumidas por solicitud entre horas presupuestadas por solicitud

insumos consumidos / insumos presupuestados



8

Los siete criterios de ejecutoria

Productividad: relación entre salidas (resultados) e insumos utilizados para generarlos.

- Trámites efectuados al mes por funcionario
- Órdenes tramitadas por hora



9

Los siete criterios de ejecutoria

Calidad de vida laboral : mide la reacción de las personas que participan dentro del proceso ante variables tales como: condiciones del puesto de trabajo, sistemas de compensación, incentivos, clima, etc.

- Ejemplo 1: % de rotación del personal.
- Ejemplo 2 : niveles de ausentismo.

10

Los siete criterios de ejecutoria



Innovación: mide el ritmo creativo de cambio dentro del proceso como producto de aplicar nuevas tecnologías a la forma cómo se ejecutan hoy día sus tareas

- Ejemplo: Cantidad de ideas innovadoras implementadas por trimestre



Rentabilidad: relaciona los resultados de un programa con los costos en que se incurre para ejecutarlo.

- Ejemplo: % de crecimiento en las utilidades
- Ejemplo: Costo promedio de realizar cada intervención

11

Los siete criterios de ejecutoria



Calidad (1) Proveedores: tiene que ver con el diseño y desarrollo de productos y servicios, comunicación de especificaciones y requerimientos, selección de suplidores, etc.

- Ejemplo: % de proveedores que cumplen con las especificaciones estipuladas.

Calidad (2) Insumos: se enfoca sobre la necesidad de que los procesos estén recibiendo los insumos adecuados para su gestión. Se le conoce como aseguramiento de la calidad de entrada.

- Ejemplo: % materiales rechazados por mes.

12

Los siete criterios de ejecutoria

Calidad (3) Procesos: se trata del control de calidad dentro del proceso mismo y los esfuerzos por que sus resultados finales sean buenos desde su gestación

- Ejemplo: % órdenes rechazadas por errores

Calidad (4) Productos: tiene que ver con el aseguramiento de que los resultados del proceso cumplan con las especificaciones y requerimientos pre-establecidos.

- Ejemplo: % de producto reprocesado.

13

Los siete criterios de ejecutoria

Calidad (5) Clientes: se relaciona con la necesidad de saber y medir cómo están reaccionando los clientes (externos o internos) ante el servicio o producto recibido. Enfatiza la importancia de conocer cuáles son las necesidades de dichos clientes.

- Ejemplo: cantidad mensual de quejas por pagos atrasados
- Ejemplo: % de clientes satisfechos con el servicio

14

Características de un indicador útil

- ✓ Debe evaluar aspectos clave del desempeño de un proceso
- ✓ Debe ser fácilmente medible
- ✓ Debe incluir dos o más datos que juntos brinden información
- ✓ Debe ser comparable con un estándar o meta
- ✓ Debe ser evaluado periódica y sistemáticamente

15

#	CRITERIO	EJEMPLOS
1	Eficacia	❖ Porcentaje de denuncias atendidas del total de denuncias que se debieron atender
2	Eficiencia	❖ Horas consumidas por solicitud / horas presupuestadas por solicitud
3	Productividad	❖ Trámites efectuados al mes por funcionario ❖ Órdenes tramitadas por hora
4	Calidad de vida laboral	❖ % de rotación del personal. ❖ Niveles de ausentismo
5	Innovación	❖ Cantidad de ideas innovadoras implementadas por trimestre
6	Rentabilidad	❖ % de crecimiento en las utilidades ❖ Costo promedio de realizar cada intervención
7.1	Calidad 1: proveedores	❖ % de proveedores que cumplen con las especificaciones estipuladas en la orden de compra
7.2	Calidad 2: insumos	❖ % materiales rechazados por mes
7.3	Calidad 3: proceso	❖ % de órdenes rechazadas por errores
7.4	Calidad 4: productos	❖ % de productos reprocesado
7.5	Calidad 5: cliente	❖ Cantidad mensual de quejas por pagos atrasados ❖ % de clientes satisfechos con el servicio

16



17

¿PARA QUÉ MEDIR?

- **Se mide para decidir mejor**
- **OJO:** no medir si se sabe que cualquiera que sea el resultado de la medición las decisiones no cambiarán

An illustration of a man in a white shirt and dark pants, standing with his back to the viewer. He is looking upwards and scratching his head with his right hand, suggesting a state of confusion or deep thought. The background is dark blue with faint gear shapes, and a vertical decorative strip is on the left side.

18

"Lo que no se puede definir no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se puede deteriorar"

Lord Kelvin

Las mediciones son muy importantes, pero lo son más las acciones que se toman con base en dichas medidas.



19

PARADIGMAS ACERCA DE LA MEDICIÓN

- **La medición precede al castigo.**
- **No hay tiempo para medir.**
- **Medir es difícil.**
- **Hay cosas imposibles de medir.**
- **Es más costoso medir que hacer.**

20

BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MEDICIÓN

- Gerenciar con base en datos y hechos
- Planificar con mayor certeza y confiabilidad
- Visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de procesos
- Analizar y explicar la manera como suceden los hechos
- Centrar la atención en factores que contribuyen al logro de la Misión
- Ayudar a fijar metas y a monitorear las tendencias
- Proporcionar a los empleados un sentido de logro
- Mostrar la efectividad con la que se usan los recursos.

21

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN SISTEMA DE MEDICIÓN

- ❑ PERTINENCIA
- ❑ PRECISIÓN
- ❑ OPORTUNIDAD
- ❑ CONFIABILIDAD
- ❑ ECONOMÍA

No es muy práctico medirlo todo, inicialmente se debe concentrar el esfuerzo en las actividades de los procesos críticos: DETERMINAR INDICADORES CLAVE.

22

REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- ✓ **SIMPLICIDAD**
- ✓ **ADECUACIÓN**
- ✓ **VALIDEZ EN EL TIEMPO**
- ✓ **CONOCIMIENTO POR PARTE DE
LOS USUARIOS**
- ✓ **AUDITABILIDAD**
- ✓ **UTILIZACIÓN POSITIVA**
- ✓ **OPORTUNIDAD**

23

PATRONES DE REFERENCIA

- ✦ **Metas establecidas.**
- ✦ **Comportamiento histórico del
indicador.**
- ✦ **Relación entre capacidad real
y el logro.**
- ✦ **El mejor valor logrado (en la
organización o fuera de ella).**
- ✦ **El valor del mismo indicador
con respecto al sector.**

24

EL PROCESO DE MEDICIÓN 6 PREGUNTAS CLAVES

- ✓ ¿Qué es lo que se desea medir?
- ✓ ¿Quién realizará la medición?
- ✓ ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
- ✓ ¿Qué tolerancia de desviación podrá aceptarse?
- ✓ ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ✓ ¿Qué se hará con los resultados?

25

MATRIZ DE DESEMPEÑO

Capacita a la Gerencia para combinar todos los criterios importantes de desempeño en un solo formato que se comunica fácilmente

Esto se logra relacionando los diversos niveles de rendimiento vinculados con cada criterio con puntajes de cero a diez.

Finalmente, el índice ponderado proporciona una evaluación exacta de hasta qué punto se están logrando los objetivos de la misión de la gerencia en cada período.

26

MATRIZ DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO



- Paso 1: Determinación de criterios (indicadores)
- Paso 2: Ponderación de criterios
- Paso 3: Cálculo del rendimiento inicial
- Paso 4: Establecimiento de objetivos
- Paso 5: Establecimiento de miniobjetivos
- Paso 6: Implementación

27

MATRIZ DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESA: _____
 PERÍODO: _____

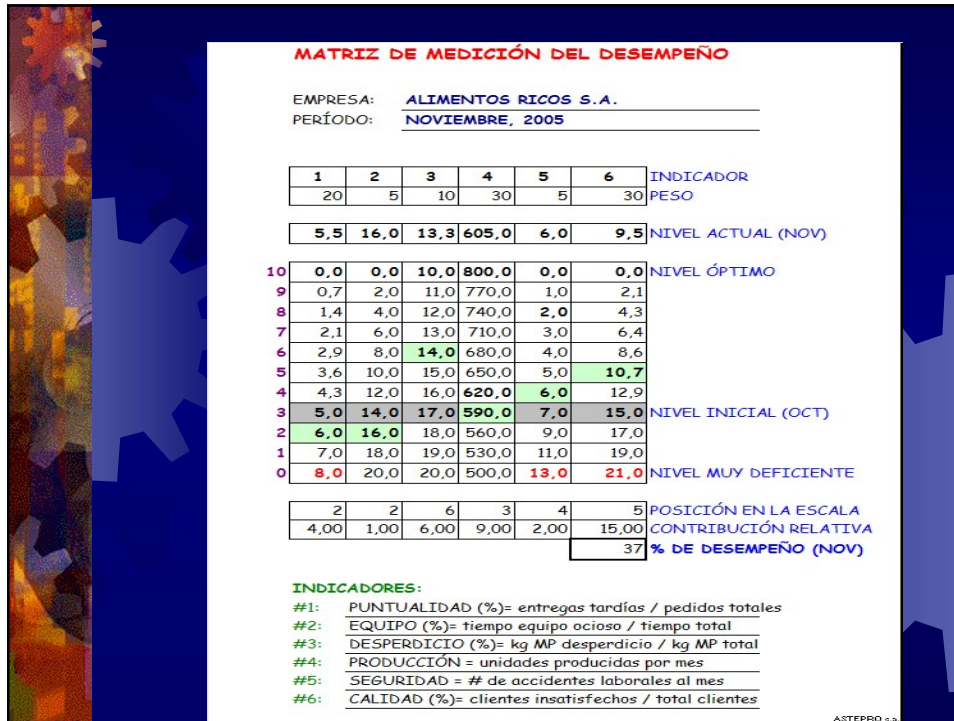
	1	2	3	4	5	6	INDICADOR PESO
							NIVEL ACTUAL
10							NIVEL ÓPTIMO
9							
8							
7							
6							
5							
4							
3							NIVEL INICIAL
2							
1							
0							NIVEL MUY DEFICIENTE
							POSICIÓN EN LA ESCALA CONTRIBUCIÓN RELATIVA DESEMPEÑO

INDICADORES:

#1: _____
 #2: _____
 #3: _____
 #4: _____
 #5: _____
 #6: _____

ASTEPRO S.A.

28



29

CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE UN SISTEMA EFICAZ DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Compuesto de indicadores financieros y no financieros
2. Indicadores complementarios
3. Indicadores que motiven al empleado para ayudar a que la compañía logre sus metas y objetivos a CP y LP.
4. Indicadores que vayan más allá de los límites funcionales y estimulen la integración horizontal.
5. La información proporcionada por los indicadores se puede agregar y desagregar.

30

CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE UN SISTEMA EFICAZ DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

6. Los datos requeridos por los indicadores deben estar disponibles, ser oportunos y efectivos en relación con los costos de recolección.

7. Los indicadores se ponderan para que reflejen su importancia relativa.

8. Los indicadores deben modificarse con el tiempo para adaptarse a los cambios registrados en las metas y objetivos estratégicos de la compañía.

31

FIN

32