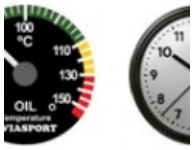
Indicadores

¿Qué es?

Datos o conjunto de datos relevantes que ayudan a medir objetivamente la evolución de actividades y resultados (rendimiento y/o percepción) de cualquier tipo de organización.

¿Para qué sirve?

- Disponer de medidas objetivas sobre los resultados más relevantes de la organización
- Comparar con los objetivos establecidos y los resultados de otras organizaciones
- Informar a los grupos de interés
- Tomar decisiones de corrección, consolidación y/o desarrollo de objetivos y actividades



Explicación

Los indicadores son parte imprescindible del Sistema de Gestión, constituyéndose en las unidades de medida de sus principales objetivos.". Son "información referida a otra información" y en eso se diferencian de los meros datos.

Gráfico 1

Datos del indicador

Indicador
% Ingresos propios sobre el total de ingresos

Límites
0 / 50

Descripción
Refleja los ingresos por venta de material didáctico, realización de servicios académicos no reglados, trabajos de investigación, proyectos de desarrollo, etc...así como los ingresos patrimoniales, todos ellos generados por el propio Centro. Capítulos III y V del presupuesto.

Fórmula de cálculo
(Ingresos por ventas y/o prestaciones de servicios e ingresos patrimoniales / Total ingresos) x 100

Origen del indicador
Import Sede Central (Vicegerencia de CC.AA.)

Tendencia
creciente

Periodicidad
Anual

Cálculo
último

Deben cumplir 10 características:

a) Medir un concepto importante

b) Representativo del concepto que mide

c) Cuantificable con precisión y exactitud

d) Comparable a lo largo del tiempo

e) Fiables en medidas sucesivas

f) Fáciles de establecer, mantener u utilizar

g) Autónomo, sin depender de factores ajenos a su control

h) Compatibles con otros indicadores del sistema

i) Útil para definir objetivos y tomar decisiones

j) El beneficio de su uso supera el esfuerzo de su cálculo

El proceso de construcción de los indicadores determina de manera importante su validez, fiabilidad y utilidad.

Pasos y criterios para la construcción de un indicador:

A--Preparación previa: ¿Qué queremos medir?

1. Especificar ÁREAS en las que es necesarios obtener buenos resultados

2. Clarificar qué es importante conseguir en cada área (OBJETIVOS)

3. Identificar FACTORES representativos del logro de ese objetivo (factores)

B--Definir los indicadores para cada factor. ¿Cómo vamos a medir?

1. SELECCION: Su importancia justifica el esfuerzo de su obtención

2. NOMBRE: Relacionado con la definición del concepto a valorar

3. CÁLCULO: Especificar la forma de cuantificarlo, periodicidad y sistema de medición

4. REPRESENTACIÓN: Elegir tabla o gráfico que muestre su evolución.

5. UMBRALES Y/O OBJETIVOS: Concretar valores a conseguir (aceptación, alerta, alarma)

6. VALIDACIÓN: Comprobar utilidad y rentabilidad

C--Formalizar recursos, personas y actividades de uso para cada indicador ¿Qué necesitamos para medir?

1. RESPONSABLE: Asignar para recoger datos, análisis y comunicación

2. FUENTE DE INFOMACIÓN: Método, formato, fiabilidad y disponibilidad de datos originales

3. ARCHIVO: Acordar proceso, soporte y tecnología de almacenamiento y acceso

4. USO: Valorar opciones de aplicación en toma de decisiones

5. CONTROL: Acordar sistema de reporte de la información y destinatarios

6. APLICACIÓN: Comunicar, formar, motivar y usar

D--Optimizar la aportación del indicador en el conjunto del sistema de medición ¿Cómo aporta valor la medida?

1. INTEGRACION: Valorar inclusión del sistema de información de diferentes grupos de interés

2. DESARROLLO: Conocer y aplicar buenas prácticas e innovaciones externa

TRES ASPECTOS A TENER EN CUENTA:

FICHA DE INDICADOR (ver gráfico 1):

Las mediciones de los indicadores deben ser comparables entre sí y con otras organizaciones, de forma fiable, independientemente de quien o cuando se realicen (personas, organizaciones, fechas, sectores,...).

Para ello es conveniente definir explícitamente algunos aspectos del indicador. Es frecuente diseñar pequeñas fichas de referencia que contemplen, de forma resumida, los elementos señalados anteriormente en los "pasos para su construcción".

ASIGNACIÓN DE METAS (ver gráfico 2):

Cuando un indicador se asocia a una meta cuantificable, se puede comparar sus resultados a lo largo del tiempo y representar su evolución en una tabla o gráfico.

Si las metas están agrupadas mediante una lógica propia (ej. estrategia, proceso, etc...) se pueden construir tablas de indicadores que permiten visualizarlos como un conjunto integrado y facilitar la toma de decisiones (un ejemplo de ello es el cuadro de mando integral).

No es necesario controlar un número excesivo de indicadores sino, en cada nivel de la organización, los más significativos para pode tomar las decisiones importantes.

CLASIFICACIÓN DE INDICADORES:

Existen múltiples clasificaciones en función de los criterios que se utilicen. Algunos ejemplos son, según:

-Sus efectos: Eficiencia, eficacia, efectividad

-La posición causa-efecto: De actividad, de resultado (rendimiento o percepción)

-Su sector de decisión: Estratégico, táctico, operativo

-El contenido temático: Sociales, ambientales, económicos, logísticos, etc.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los autores de las fichas.



Ejemplos prácticos

Ej.1 Área de resultados: Productividad comercial

Objetivo: Rapidez en la gestión de solicitudes de clientes

Factor representativo: Plazo de tramitación de solicitudes

Indicador: Plazo medio mensual entre la recepción de la solicitud escrita y la llegada de

respuesta al cliente

Ej.2 Área de resultados: Salud laboral

Objetivo: Control de absentismo

Factor representativo: Incapacidad temporal

Indicador: % de absentismo por incapacidad temporal sobre las horas totales trabajadas

Se pueden observar diversos ejemplos en la publicación "Guía para la implantación de sistemas de indicadores", que se puede localizar gratuitamente en la sección de publicaciones de www.centrosdeexcelencia.com/

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Establecer medidas de resultados estratégicos	Cuadro de mando de Dirección
E	Cuantificar objetivos en los planes de acción	Plan Estratégico
D	Medidas de eficacia de los procesos	Cuadros de indicadores de procesos
E	Valoración de resultados	Gráficos de control
R	Comparar sus características internas	Ficha de indicadores

Cuestiones clave para autoevaluar **Pasa el siguiente test de validación a dos indicadores de tu organización:**

¿Es útil?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Sirve para tomar decisiones?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Representa claramente el concepto que se desea conocer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Es compatible con el resto de indicadores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Compensa la utilidad que genera con lo que cuesta recoger recogerlo y calcularlo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Está bien definido como para que el resultado sea comparable a lo largo del tiempo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Es clara la representación gráfica utilizada?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Es redundante con otros indicadores ya existentes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Es adecuada la periodicidad establecida?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe una forma de obtener información más sencilla?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se aprovechan los medios informáticos para optimizar su obtención o análisis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha definido el nivel de divulgación y confidencialidad que requiere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se comunica a las personas involucradas en el proceso?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: Enrique Moreno González	Cargo: Director de la Oficina de Tratamiento de la Información
	Empresa/organización: UNED Oficina de Planificación y Calidad	
	Actividad: Educación Superior e Investigación	Contacto: www.uned.es