

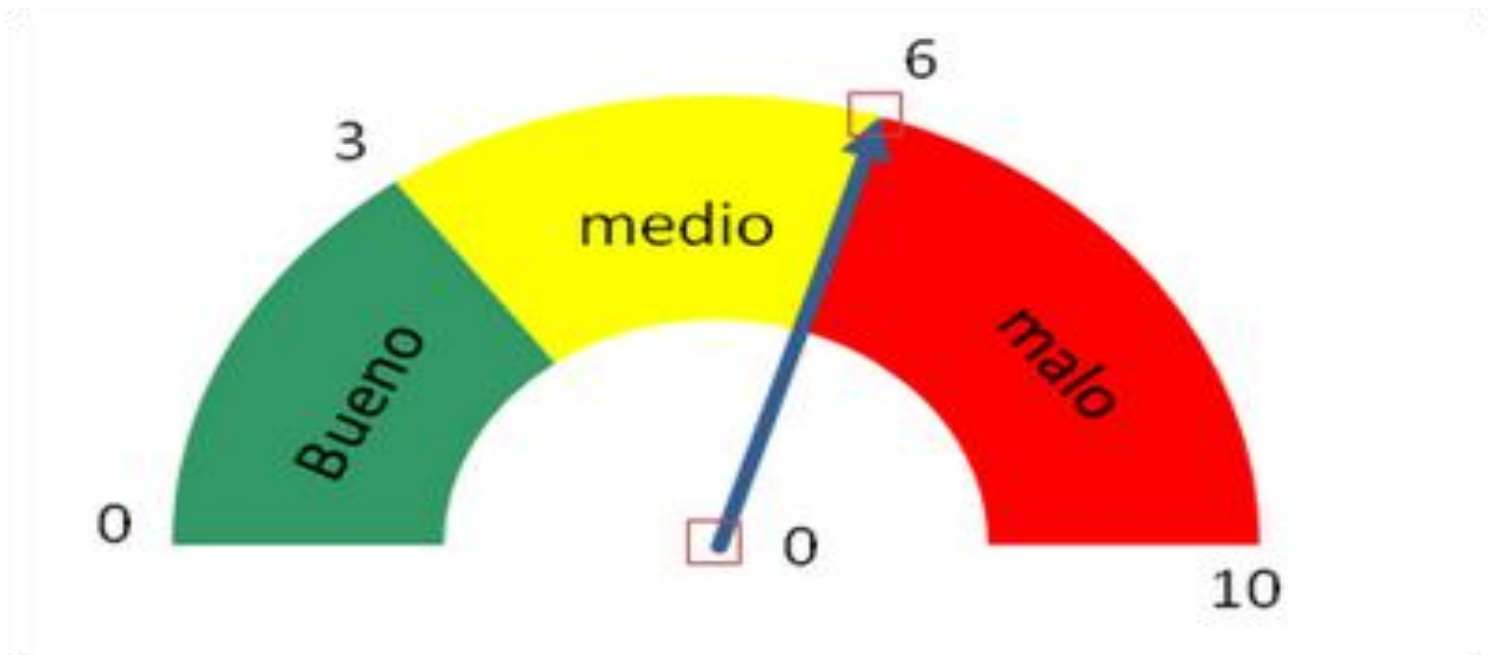
GESTIÓN DE PROYECTOS: GESTIONANDO INDICADORES



Mg. Ing. Christian Ovalle

AGENDA:

- 1.-¿Qué es un Indicador?**
- 2.- Características de un Indicador**
- 3.-Intencionalidad, Correlación y Viabilidad**
- 4.-Tabla de Indicadores**
- 5.-¿Qué son los KPI's?**
- 6.-Taller 1 práctico**



Los ***indicadores*** son un señal y también expresan un magnitud del comportamiento o desempeño de un proceso.



Definición de Indicadores

Es la relación entre variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno en estudio, respecto a objetivos esperados o a establecer el logro o mejoramiento.



CARACTERISTICAS DE UN INDICADOR

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Integridad
- Oportunidad

Indicadores



Un indicadores debe tener lo siguiente:

- **Nombre (Debe haber intencionalidad)**
- **Descripción (Describir el indicador)**
- **Enfoque (Son las áreas afectadas)**
- **Formula (Puede ser de 1 o 2 Variables)**



Intencionali- dad



Intención: Propósito esencial

Enunciado de Intención: Frase que expresa una Intención

P.e. Mejorar el compromiso con la empresa.

P.e. Entregar los estados financieros antes del segundo martes de cada mes.

P.e. Bajar de peso; Aprender Inglés.

Se clarifica la intención al empezar su fraseo con **verbos en infinitivo (ar, er, ir).**

Los
Enunciados
de Intención
expresan
“Criterios de
Éxito”



Aparecen en las descripciones de acción o prescripción en toda comunicación escrita o verbal en una organización

A nivel estratégico: Visión, Misión, Valores, Objetivos, Iniciativas, etc.

A nivel Operacional: Políticas, Procesos, Áreas, Funciones, Puestos, etc.

Indicadores e Intencionalidad



Indicador: Variable cuyos valores están correlacionados con el grado de cumplimiento de cierta Intención.

Ejemplos:

Intención: Penetrar en el mercado Peruano

Indicador: Participación de mercado (% = 5.8; 7.3;...).

Intención: Bajar de peso.

Indicador: Talla de pantalón (N = 36; 34;...).

Correlación =
Grado de
equivalencia
de un
Indicador con
la Intención
bajo
análisis.



Un indicador alineado con una intención, presentará sus valores más altos o más bajos, cuando la intención presente su mejor o peor cumplimiento.

Ejemplo de correlación máxima (100%, o cuando el Indicador es “Equivalente” al Enunciado de Intención):

Intención: “Incrementar la Participación de Mercado”.

Indicador: “Participación de Mercado”.

Viabilidad =
Grado de
facilidad para
disponer de
valores
confiables y
oportunos del
Indicador



Debe recolectarse **mediciones precisas al menor costo** posible usando los sistemas o procedimientos vigentes.

Ejemplo de Viabilidad máxima (100%, o de Indicadores **que ya se vienen usando** en la organización).

Indicador: “Facturación por empleado”.

Indicador: “Utilidad después de impuestos”.

Primero:
Definir los
Objetivos
(Intenciones)

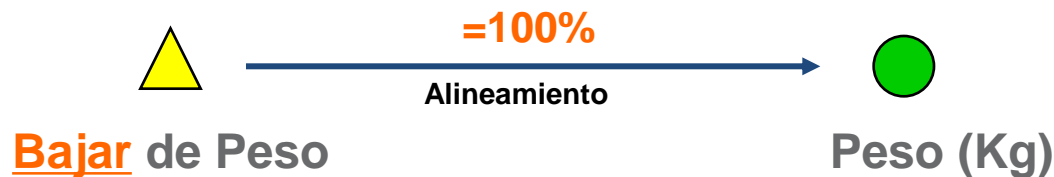
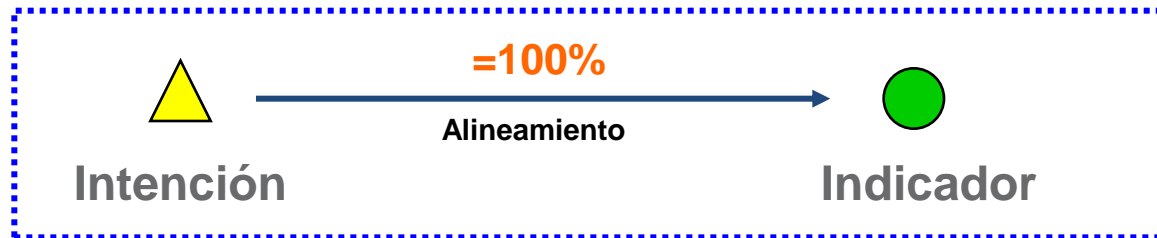
Sólo luego:
Definir los
Indicadores



El Diseño de Indicadores es un Problema de Definición de Intenciones o Necesidades. Si un indicador no puede asociarse a una Intención relevante, debe ser descontinuado.

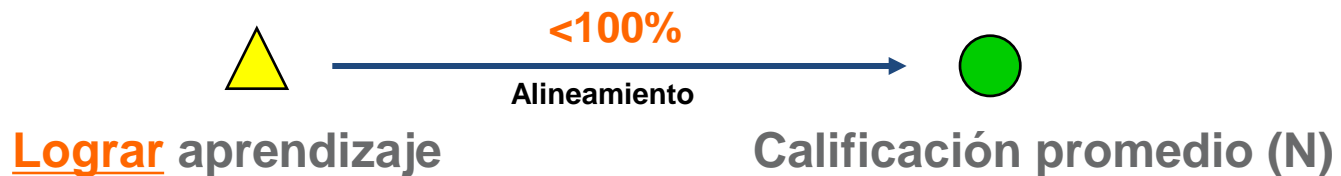
Intenciones e Indicadores

“Equivalentes” (Correlación = 100%)



Cuando el nombre de un Indicador esta incluido en el enunciado de la Intención ambos tendrán el alineamiento máximo (100%). Eventualmente uno podrá reemplazar al otro.

Correlación Imperfecta (< 100%)



La principal razón para elegir indicadores que NO expresan exactamente el cumplimiento de una Intención, es que no es viable obtener el Indicador 100% Correlacionado.

Inductores - Resultados: Relaciones Causa - Efecto



Dado un Objetivo (o Indicador), es útil identificar los Objetivos (o Indicadores) que pueden impulsar, conducir, determinar, predecir, o anticipar su cumplimiento.

Semáforos: Reducen aún más la complejidad (menos estados posibles)

P.e. Indicador =

% atraso promedio en proyectos

Parámetros del Semáforo (simple):

Límite mínimo para
señalar éxito (E) = 5%



Límite máximo para
señalar peligro (P) = 20%



Valores Reales:

Indicador = 27% = 

Indicador = 16% = 

Indicador = 0% = 

Tabla de Indicadores

OBJETIVO:

Elaborar de manera adecuada el requerimiento de materiales (materia prima) para dar inicio a la producción y poder abastecer a la empresa, para cumplir con nuestros clientes y no tener problemas con el stock.

POLÍTICAS:

1° POLÍTICA: Presentar reportes trimestralmente a la Gerencia de Compras con las estadísticas de la demanda de materiales.

| ESTRATEGIA | INDICADOR | DESCRIPCION | ENFOQUE | CÁLCULO | PLAN DE ACCIÓN |
|---|---|--|--|--|--|
| Realizar reuniones después de cada cierre de mes con el área de Planeamiento. | Nivel de cumplimiento de reuniones en el Área de Planeamiento | Ejecución mensual del Forecast elaborado por el Área de Planeamiento Aquí se describe que va hacer el indicar | Las personas que laboran dentro del Dpto de Planning | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones canceladas o postergadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de reuniones programadas}} * 100$ | Enviar un recordatorio vía mail a todos los participantes un día antes de la fecha programada para confirmarla. Los participantes que no puedan asistir deberán enviar a un representante. |
| Aplicar o incluir la información comercial en el pronóstico. | Índice de exactitud nivel de la demanda | Plasmar la información de la fuerza de ventas versus lo establecido en el forecast con datos históricos | Vendedores o Área Comercial, Área de Planning | $\frac{\text{Cantidad o volumen vendido}}{\text{Cantidad o volumen proyectado en el forecast}}$ | Aplicar un incentivo (bono) a los vendedores cuando se presenta una desviación de +3% del volumen proyectado. |

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI's)

INDICADORES DE RENDIMIENTO

INDICADORES ESTRATÉGICOS



LOS KPI's son mediciones...

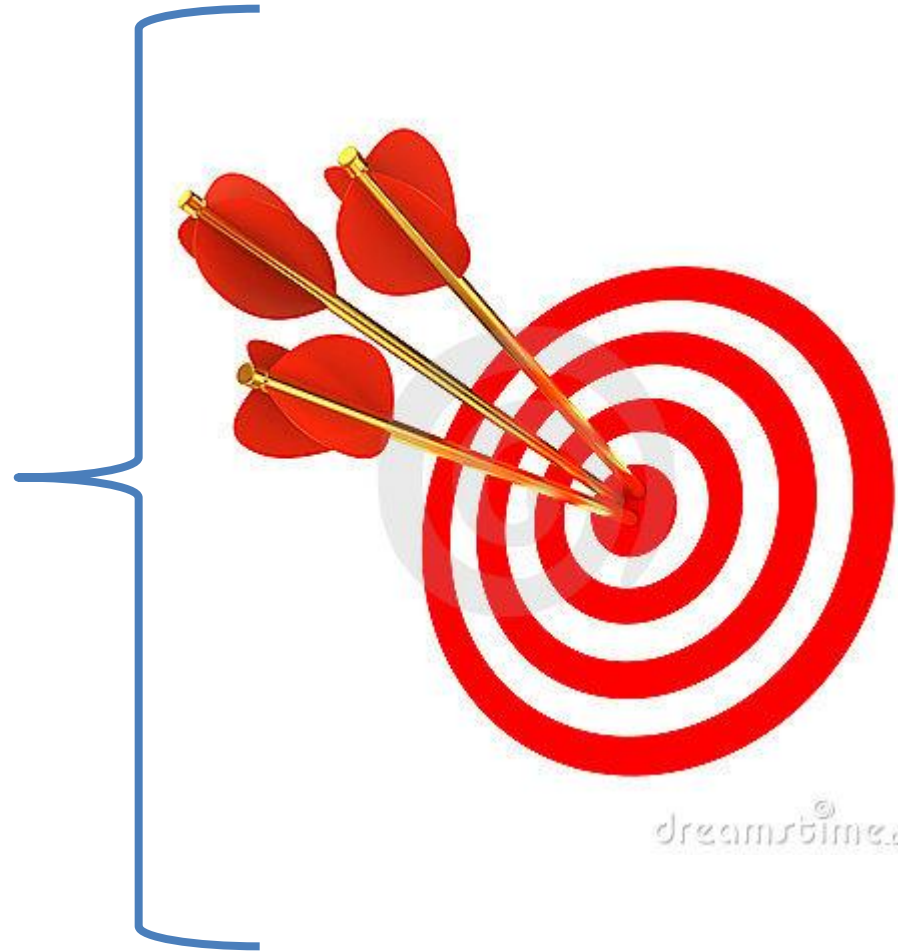
Identifican el nivel de:

- Avance
- Progreso
- Logro
- Conclusión

De un OBJETIVO ESTRATÉGICO



Los KPI's son la parte medular de un Objetivo META



**¿Para que sirven los indicadores
Clave de Desempeño o KPI's?**

1.-Establecer mediciones base de partida

2.-Definir el alcance esperado

3.-Evaluar el avance

4.-Evaluacion de los resultados

5.-Determinacion de los resultados

Un ICD bien definido

- ✓ **Previene malos entendidos**
- ✓ **Facilita la comunicación**
- ✓ **Evita discusiones si se logro o no el objetivo META**





dreamstime.com

LOGRAR
OBJETIVO
META

C
O
M
P
E
T
I
T
I
V
I
D
A
D

C
O
M
P
E
T
I
T
I
V
I
D
A
D

=

RENTABILIDAD

CRECIMIENTO

DOS TIPO DE INDICADORES

ACTIVIDAD

RESULTADO

ACTIVIDAD

- ✓ **Días de cartera vencida**
- ✓ **Cantidad de llamadas a clientes**
- ✓ **% Producto Inspeccionado**
- ✓ **Cantidad de Likes**
- ✓ **Horas de capacitación**

RESULTADO

- ✓ **Índice de morosidad**
 - Índice de efectividad de cobranza
- ✓ **Volumen de ventas**
- ✓ **Costo de la no calidad**
- ✓ **Cantidad de procesos calificados**
- ✓ **Productos libres de defecto**

Solo se puede mejorar aquello que se puede medir

