



**Gobierno en Línea y
Gestión de Calidad**

Los indicadores como estrategia de control de la gestión

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
Bogotá, D.C., Agosto 9 de 2013



OBJETIVO GENERAL

Conocer los conceptos y herramientas para identificar y establecer indicadores a partir de un enfoque sistémico de la gestión institucional.

CONTENIDO

- ✓ **Contexto general de los indicadores**
- ✓ **Indicadores como ámbito de control**
- ✓ **Metodología para diseñar indicadores**
- ✓ **Indicadores, Cuadro de Indicadores o Balanced Score Card**
- ✓ **Dinámicas y taller**

Reflexión inicial sobre Indicadores

- ✓ **Diseñar indicadores debe llevarnos a pensar sobre la contribución de nuestra entidad a los destinatarios.**
- ✓ **En el entorno, en la perspectiva de nuestros servicios y en el retorno de los mismos.**
- ✓ **Debe importar no sólo nuestro “nicho de mercado” sino los que anteceden.**
- ✓ **Dice un experto que**
“la educación es uno de los sectores con mayor poder de transformación, pero generalmente, es también uno de los más difíciles de transformar”.

Indicador - Definición

- ✓ **Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo (OECD, 2008).**
- ✓ **Signo, señal o valor que permite establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición puede ser cuantitativa o cualitativa y en un período determinado de tiempo (Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo).**

Indicador - Definición

- ✓ **Expresión cuantitativa que mide el cambio de una variable con respecto a otra o respecto a una meta y permite valorar el desempeño (DAFP, 2012).**
- **Expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados (Mejía Lira José, La evaluación de la gestión y las políticas públicas).**

Indicador - Definición



IPES = $(IC * PCP) + (IA * PCP) + (IL * PCP)$ **Ponderador por componente principal (PCP)**

 **Calidad IC**
Porcentaje estudiantes con mejores resultados en las pruebas Saber Pro (Percentil ≥ 75) en las evaluaciones de lectura crítica, comunicación escrita y razonamiento cuantitativo.

 **Acceso IA**
Número de estudiantes matriculados según el lugar de origen del estudiante en educación superior / población entre 17 y 21 años.

 **Logro IL**
Porcentaje de estudiantes graduados en educación superior, 14 semestres después de matriculados.

Eficacia

Del Latín *efficere* o *eficacia* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”.

DRAE: **Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.**

WI: “**grado en que se producen los resultados esperados**”.

NTCGP (ISO 9000:2005): Grado en que se realizan las actividades planificadas y **se alcanzan los resultados planificados** (resultado)

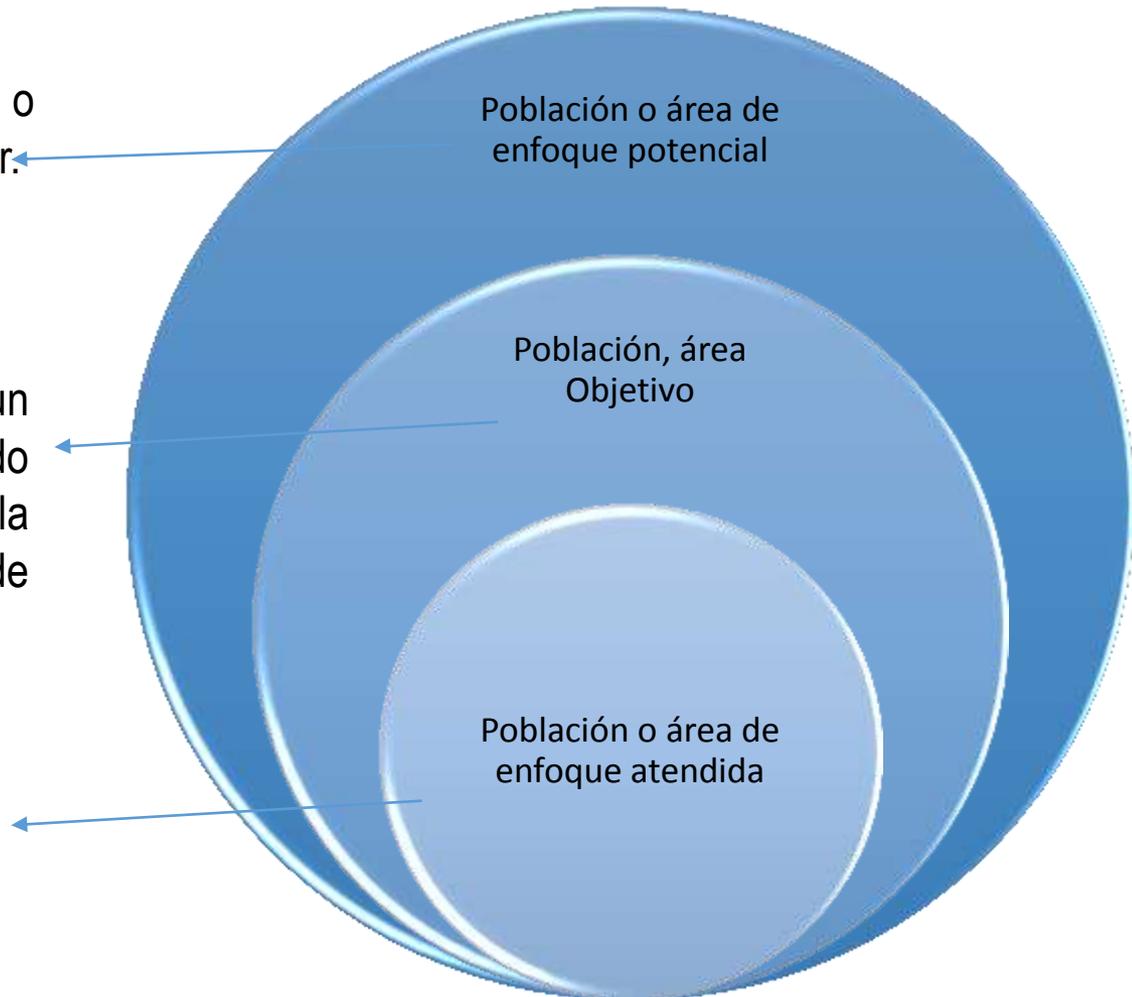
Clasificación de los indicadores: Cobertura, focalización, Calidad (cumplimiento de requisitos), resultado.

Eficacia

Es el universo (población, área o cualquier aspecto) que se debe atender.

Lo que se pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.

Los que fueron atendidos en el marco del programa correspondiente



Eficiencia

Del Latín *efficientia*.

El WI señala que algo es eficiente si se caracteriza por la **capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito.**

NTCGP: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Efectividad

DRAE: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

NTCGP: Medida del **impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.**

Eficacia, eficiencia o Efectividad

Había una vez, en un pueblo, dos hombres que se llamaban Joaquín González.

Uno era sacerdote y el otro era taxista. Quiere el destino que los dos mueran el mismo día, entonces llegan al cielo donde les espera San Pedro:

¿Tu nombre? pregunta San Pedro al primero.
Joaquín González.
¿El sacerdote? No, no; el taxista.

San Pedro consulta su planilla y dice:
Bueno, te has ganado el Paraíso. **Te corresponden éstas túnicas de seda con hilos de oro y esta vara de oro con incrustaciones de rubíes. Puedes pasar.**

Gracias, gracias... dice el taxista.

Pasan dos personas más, y luego le toca el turno al otro Joaquín, quien había presenciado la entrada de su paisano:

¿Tu nombre? / Joaquín González.
¿El sacerdote? / Sí.

Muy bien, hijo mío. Te has ganado el Paraíso. Te corresponde ésta bata de poliéster y ésta vara de plástico. El sacerdote dice: Perdón, no es por presumir, pero... debe haber un error. ¡Yo soy Joaquín González, el sacerdote!

Sí, hijo mío, te has ganado el Paraíso, te corresponde la bata de... ¡No, no puede ser! Yo conozco al otro señor, era un taxista, vivía en mi pueblo, ¡era un desastre como taxista!. Se subía a las aceras, chocaba todos los días, una vez se estrelló contra una casa, conducía muy mal, tiraba los postes de alumbrado, se llevaba todo por delante.... **Y yo me pasé cincuenta años de mi vida predicando todos los domingos en la parroquia! ¿Cómo puede ser que a él le toque una túnica con hilos de oro y vara de platino con rubíes.. y a mí esto? ¡Debe haber un error!**

No, no es ningún error- dice San Pedro. Lo que pasa es que aquí en el cielo ha llegado la globalización con sus nuevos enfoques administrativos y la NTCGP 1000. Nosotros ya no hacemos las evaluaciones como antes.

¿Cómo? No entiendo...

Claro, ahora nos manejamos por objetivos y resultados. Mira, te voy a explicar tu caso y lo entenderás enseguida: durante los últimos cincuenta años, cada vez que tú predicabas, la gente se dormía; pero cada vez que el taxista conducía, la gente rezaba y se acordaba de Dios. Entonces, quién vendía más nuestros servicios?

Eficacia y eficiencia

EFICIENCIA

Énfasis en los medios

Hacer **correctamente** las cosas

Ir a misa

Rezar

EFICACIA

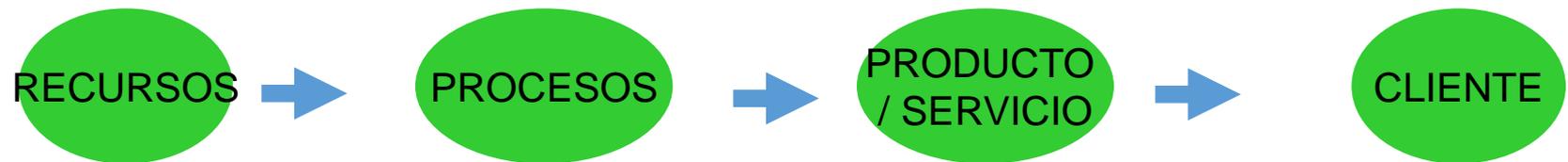
Énfasis en el resultado

Hacer las cosas **correctas**

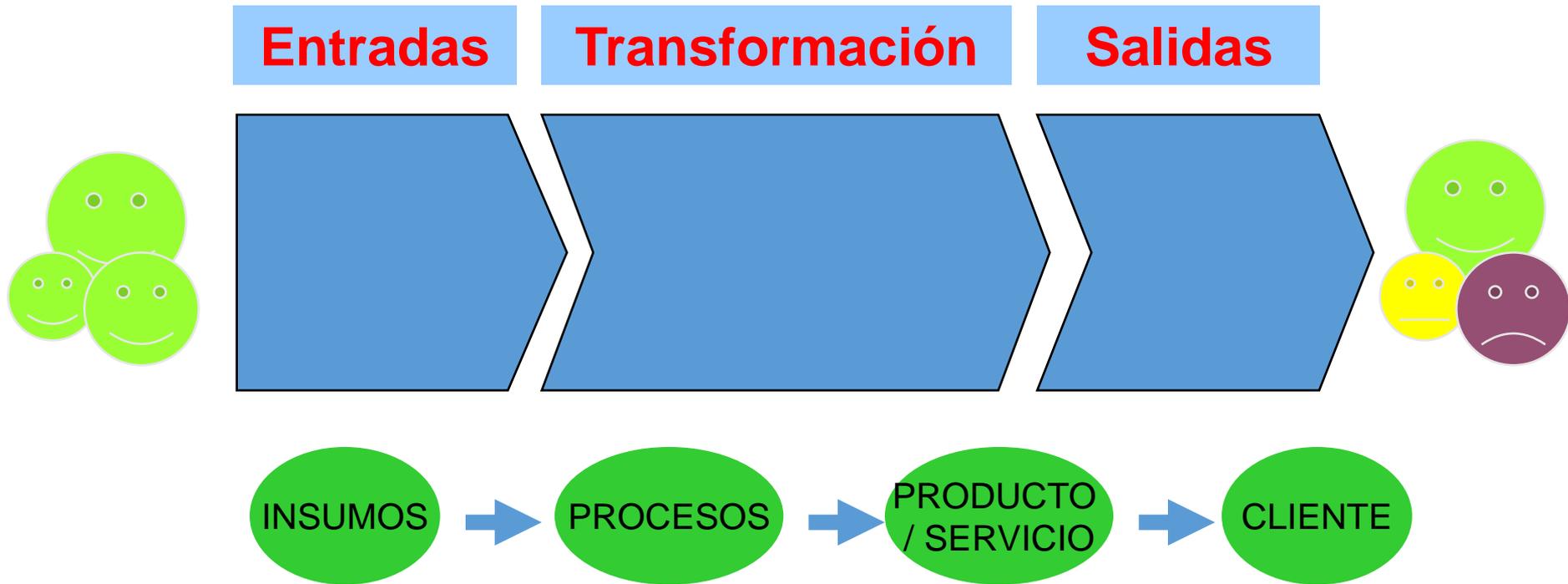
Practicar los valores religiosos

Ganar el cielo

Punto de partida: Enfoque sistémico



Teoría de Sistemas y los Procesos



Disposición de recursos, procesos, productos y/o servicios para un cliente

Teoría de Sistemas y la Medición



**“Mida lo que sea medible
y lo que no sea medible,
vuélvalo medible”**



WOLFGANG VON GOETHE

Característica de los indicadores

- ✓ **Relevante:** Útil para la toma de decisiones.
- ✓ **Verificable.** Que se pueden comprobar mediante información confiable.
- ✓ **Libre de sesgo** estadístico o personal.
- ✓ **Válido.** Correspondencia entre la información que suministra el indicador y el fenómeno objeto de análisis.
- ✓ **Confiable.** Deben medir lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.
- ✓ **Fácil de interpretar.** A fin de facilitar su uso aún en el caso de no expertos en el área específica.
- ✓ **Beneficio – Costo:** El costo de obtener información, no debe ser mayor que el de la utilidad que provee.

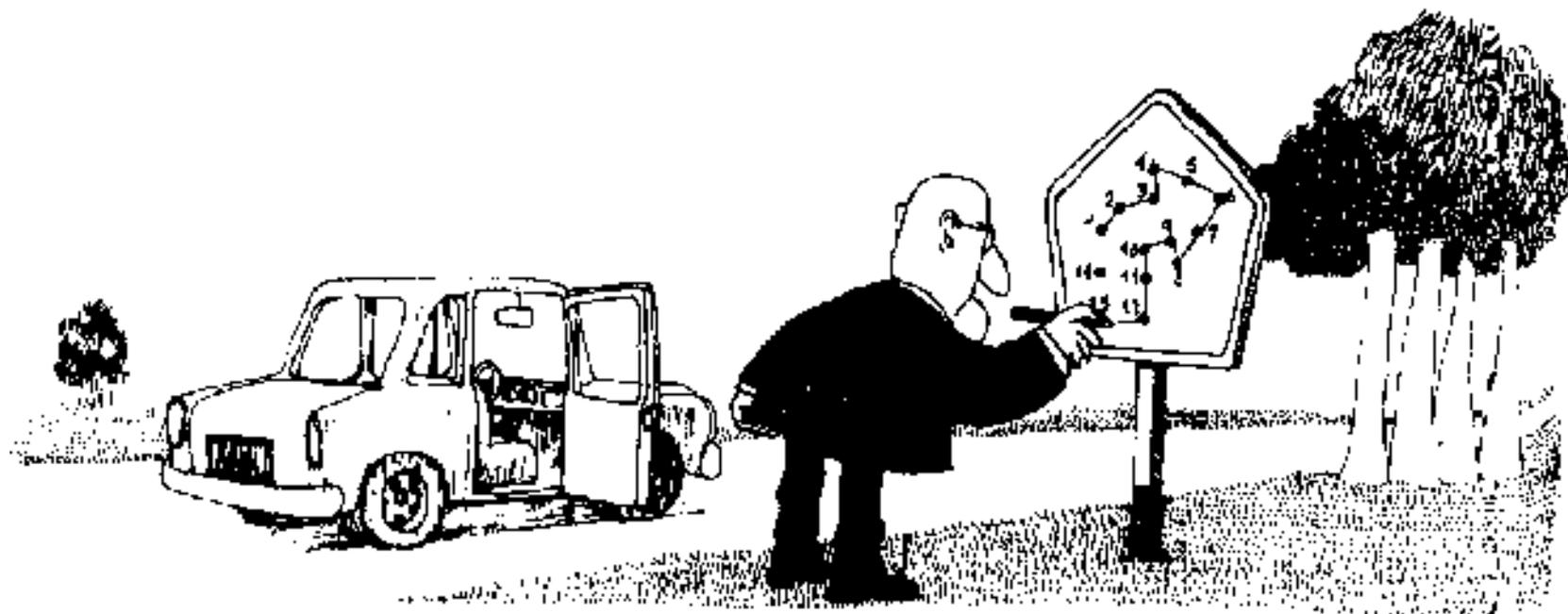
Premisas sobre la medición

1 La diferencia entre indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad no radica en su construcción o fórmula utilizada, sino en el factor que mide.

2 Un diseño de Indicadores óptimo (llámese tablero, cuadro de mando o sistema) responde a la necesidad de medir los factores críticos a controlar, no lo que se puede medir.

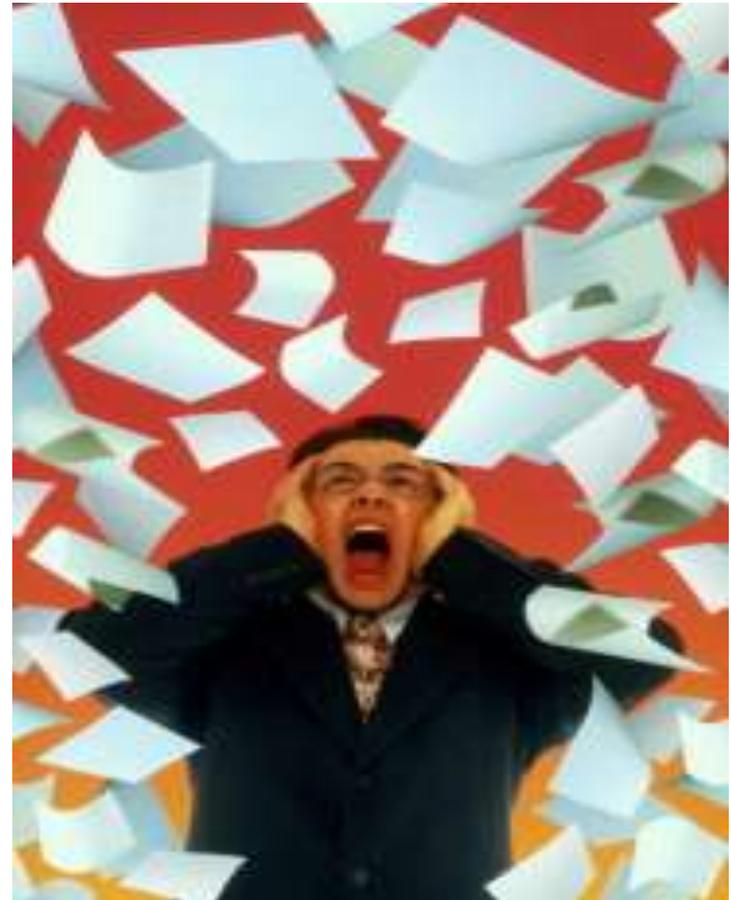
Premisas sobre la medición

3 Los indicadores son un medio y no un fin.



Premisas sobre la medición

4 El valor de la medición no está en recoger el mínimo detalle de datos



Premisas sobre la medición

5

Se debe evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o “incentivos perversos”.



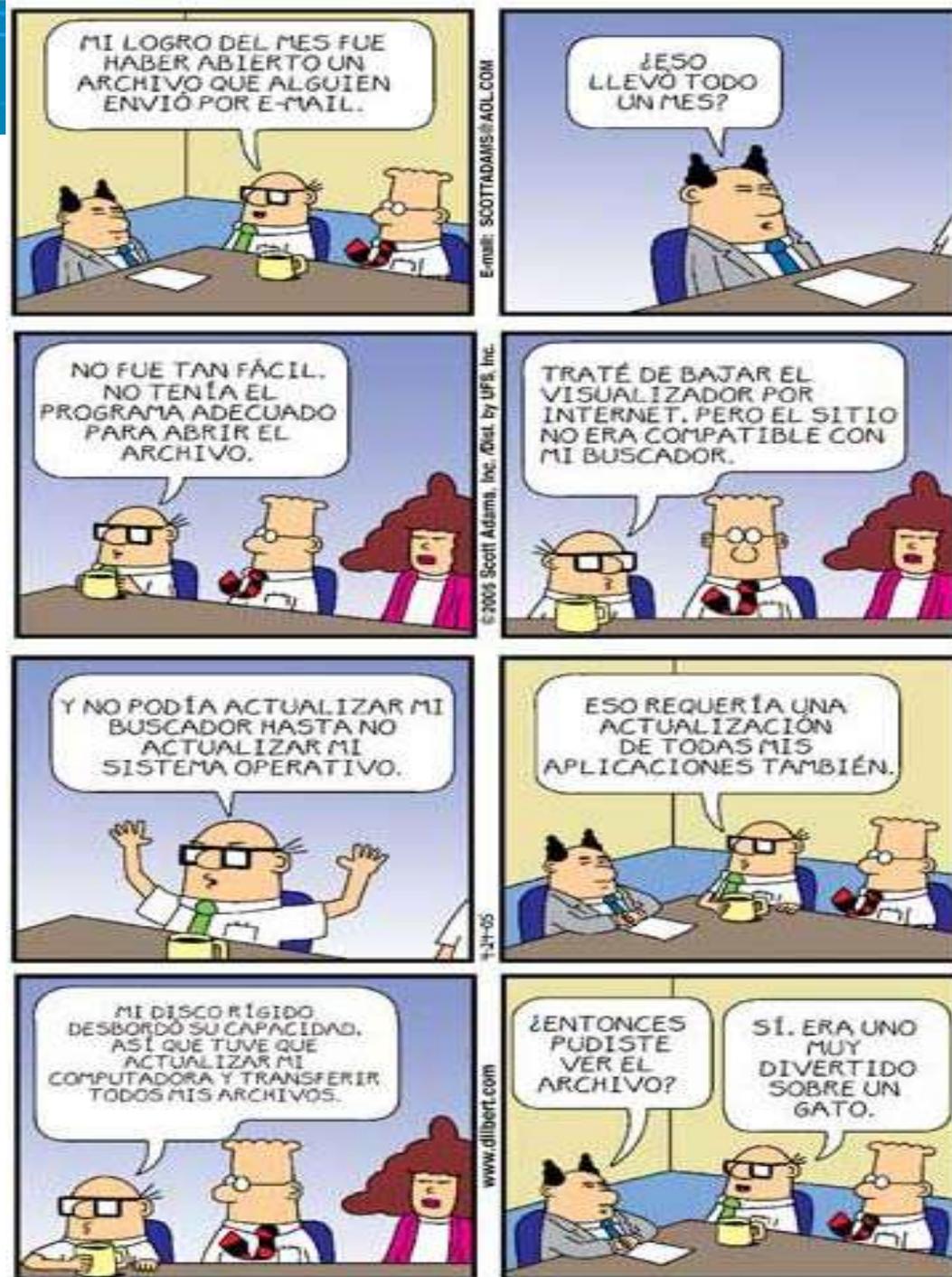
N° de comparendos/ N° de conductores

Conformidad de la documentación = N° de documentos que cumplen requisitos/Total documentos elaborados

6 No se debe medir atendiendo el criterio de “quedar bien”

Total ejecutado / Total programado

= 100%
150%



Premisas sobre la medición

7 Medir no garantiza el éxito de una actividad sino que evidencia los atributos que hemos decidido monitorear



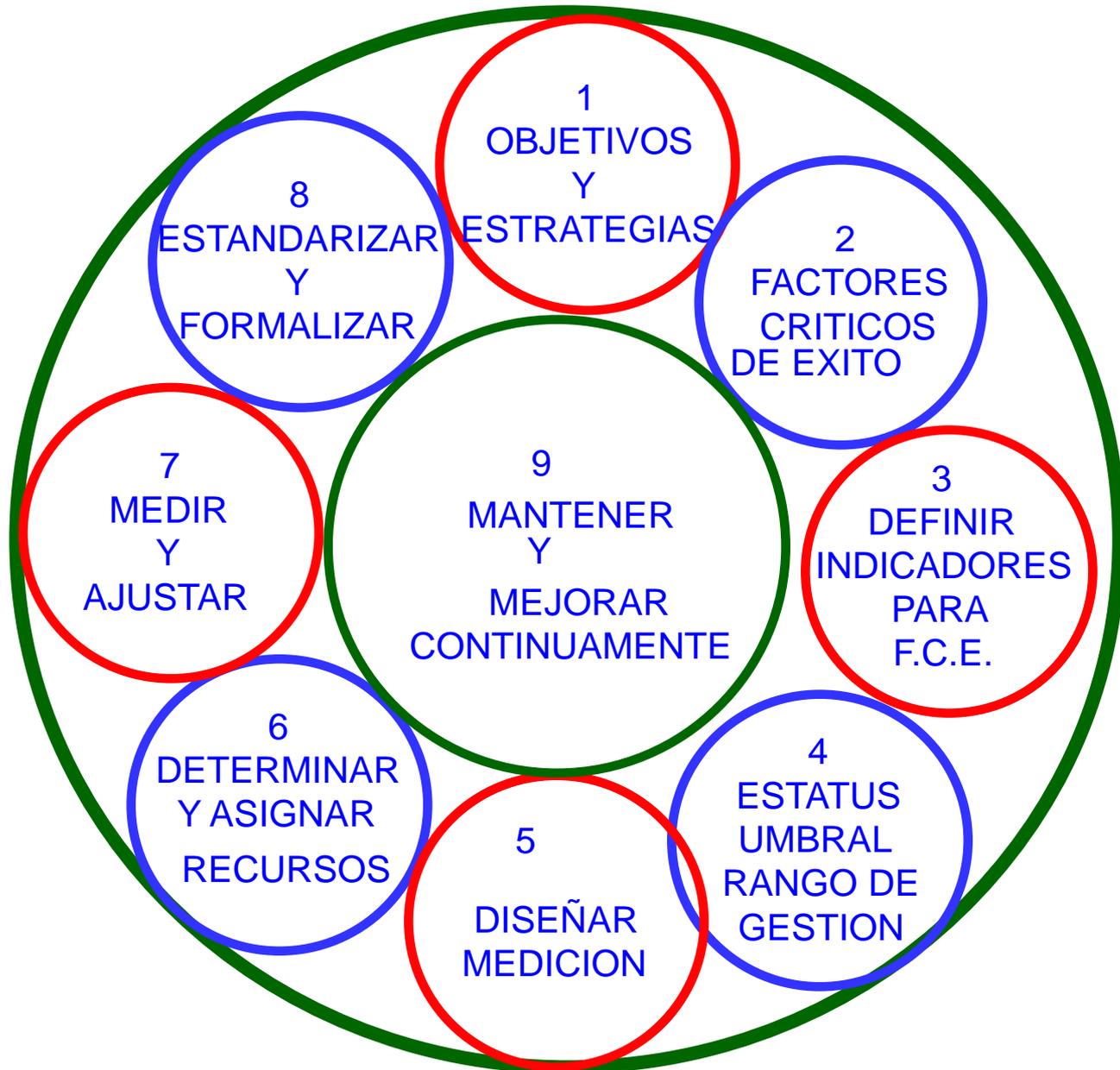
Premisas sobre la medición

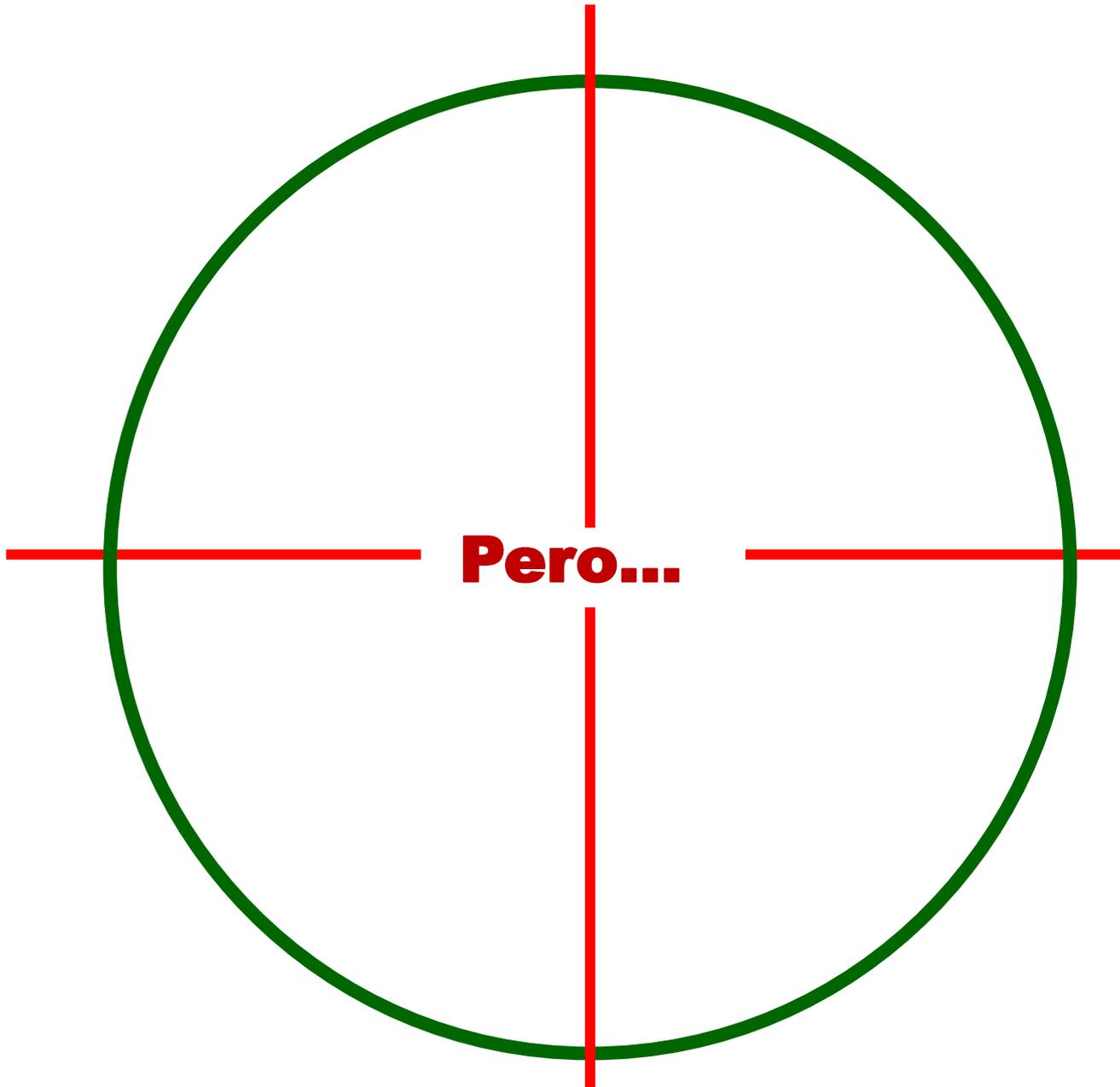
8 La esencia y existencia de un indicador sólo se da y justifica si éste sirve para la toma de decisiones





**METODOLOGIA
PARA
DISEÑAR
INDICADORES**





Pero...

¿Qué nos interesa medir?

Queremos saber el desempeño de los procesos?

Nos interesa saber cómo vamos logrando la Visión?

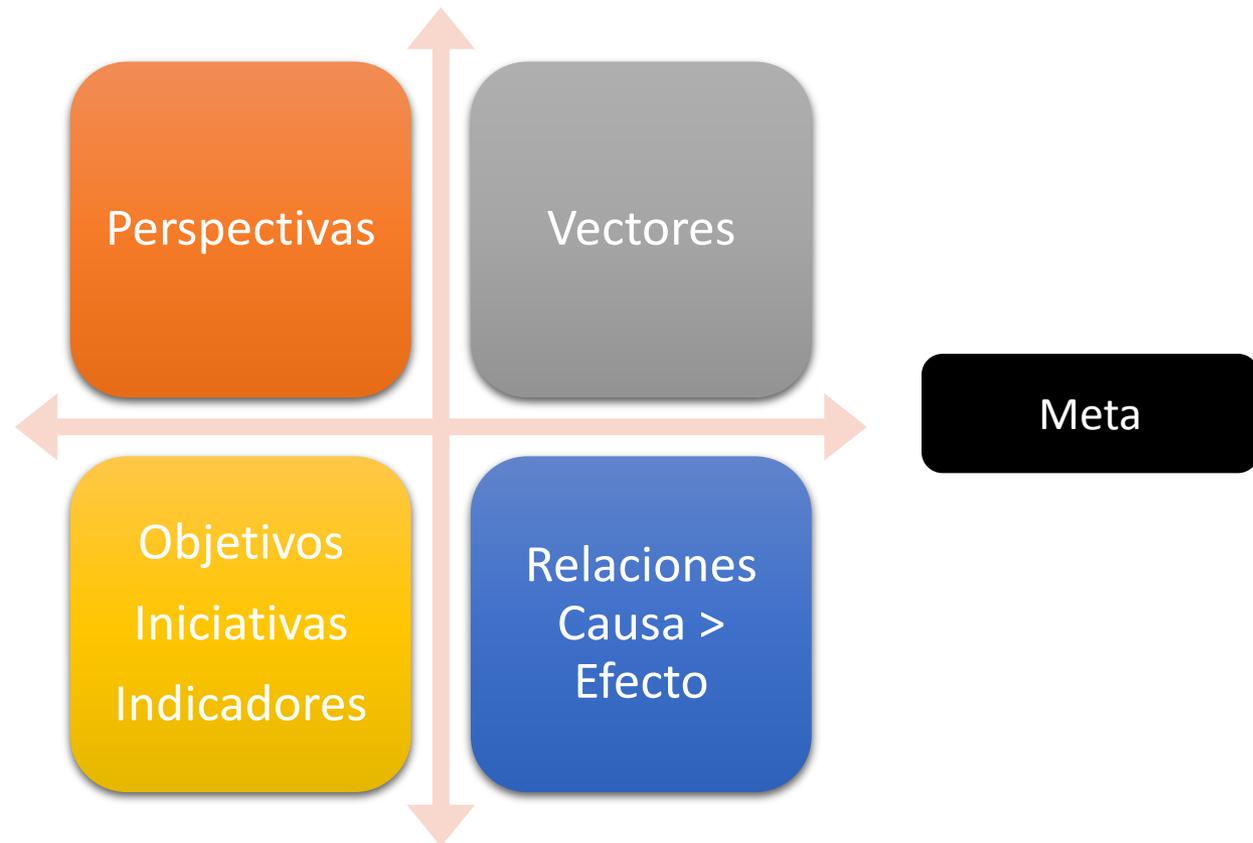
Podemos saber cómo se consiguen los objetivos institucionales?

Nos interesa saber cómo cumplimos la misión?



MAPA ESTRATÉGICO

- ✓ Representación gráfica de la estrategia de la entidad dirigida a desarrollar su propuesta o promesa de valor.



ELEMENTOS DEL MAPA ESTRATÉGICO



PROMESA DE VALOR

- ✓ **Atributos o cualidades** por los cuales nuestros usuarios aprecian y “adquieren” nuestros bienes y servicios.

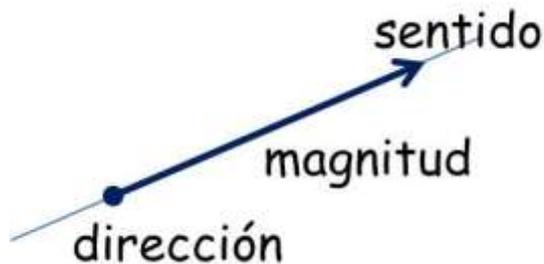
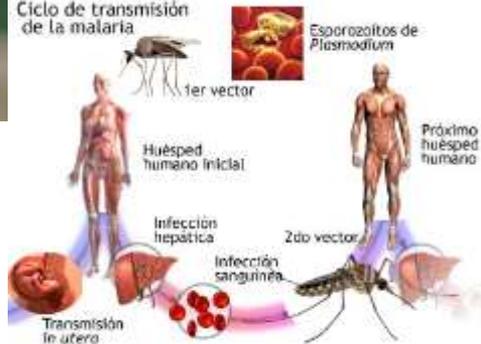


CONCEPTOS RELEVANTES DEL MAPA ESTRATÉGICO

Vector



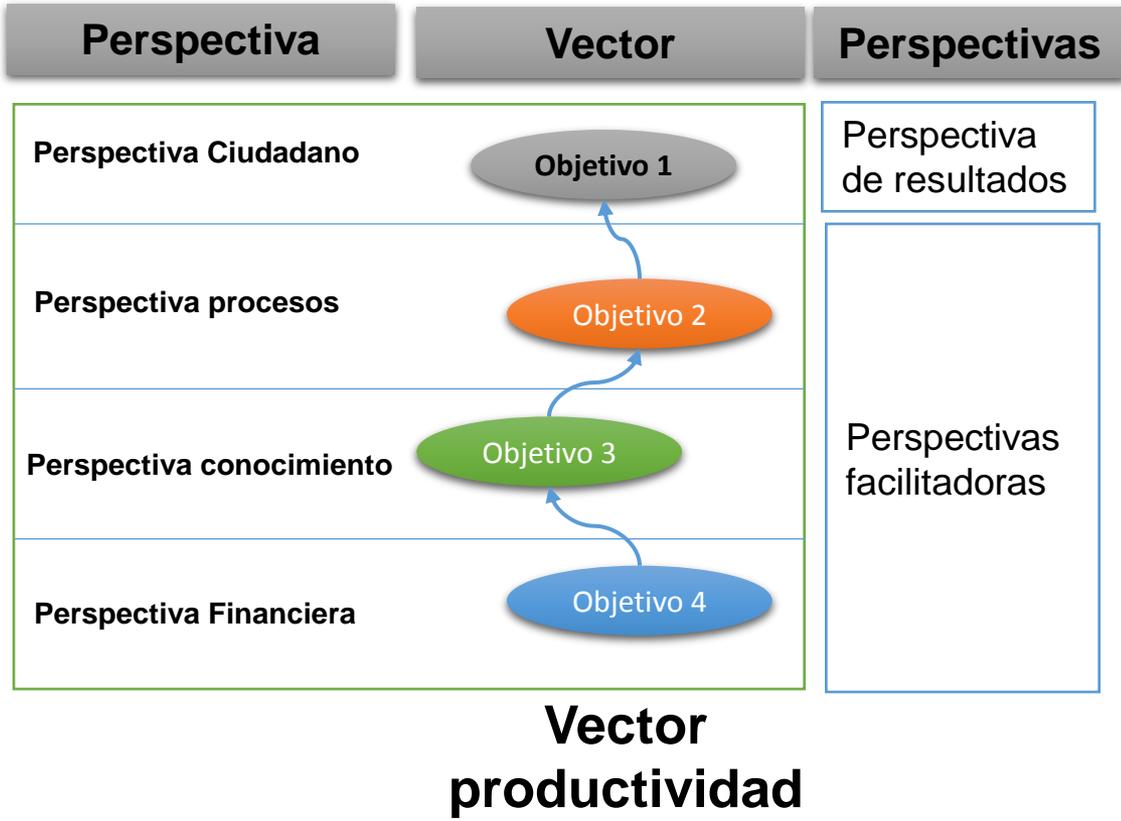
Ciclo de transmisión de la malaria



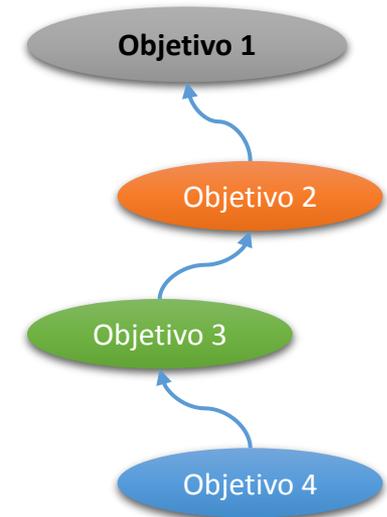
Perspectivas de resultados y perspectivas facilitadoras



CONCEPTOS RELEVANTES DEL MAPA ESTRATÉGICO

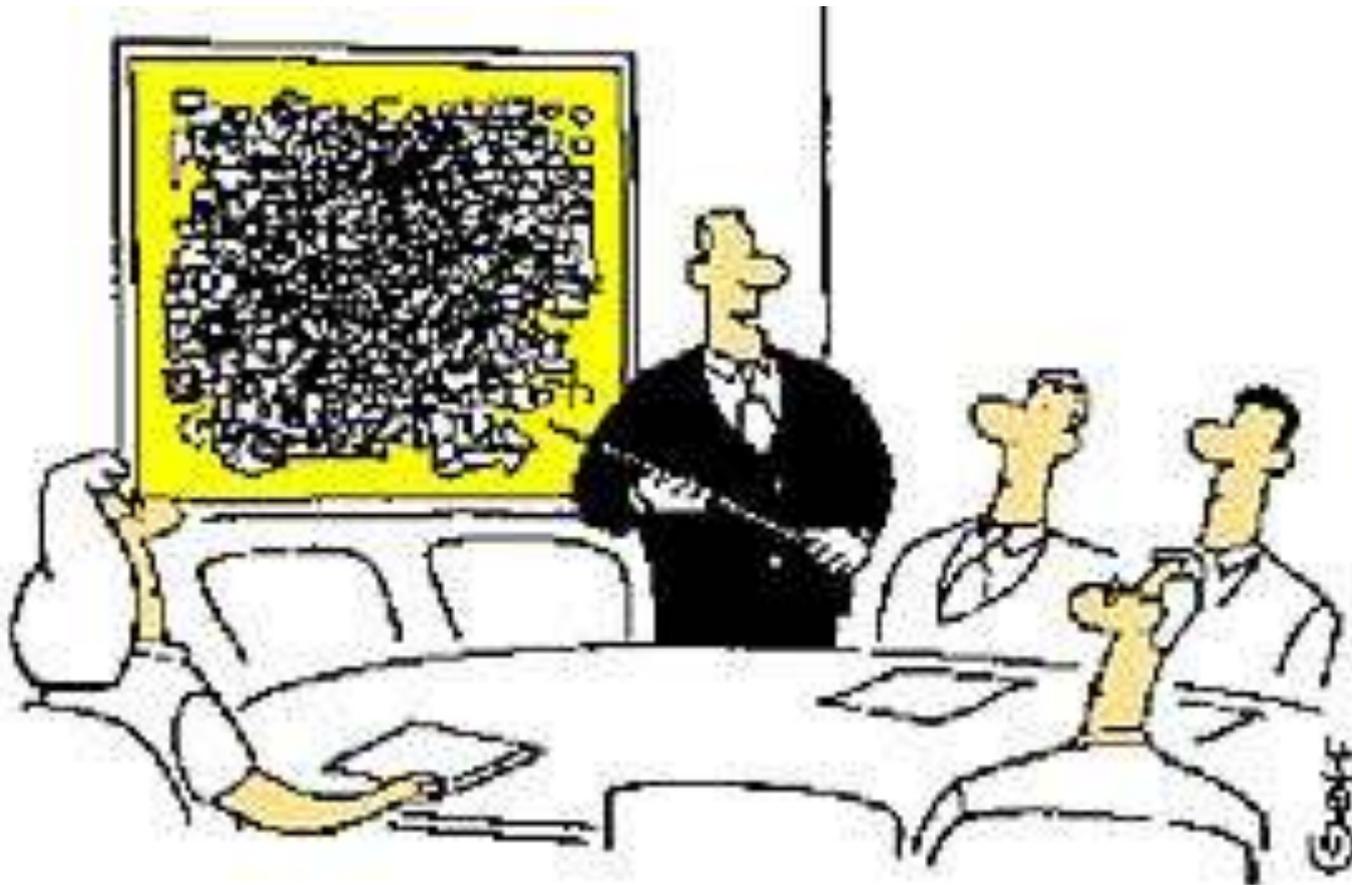


Otros ejemplos de vectores



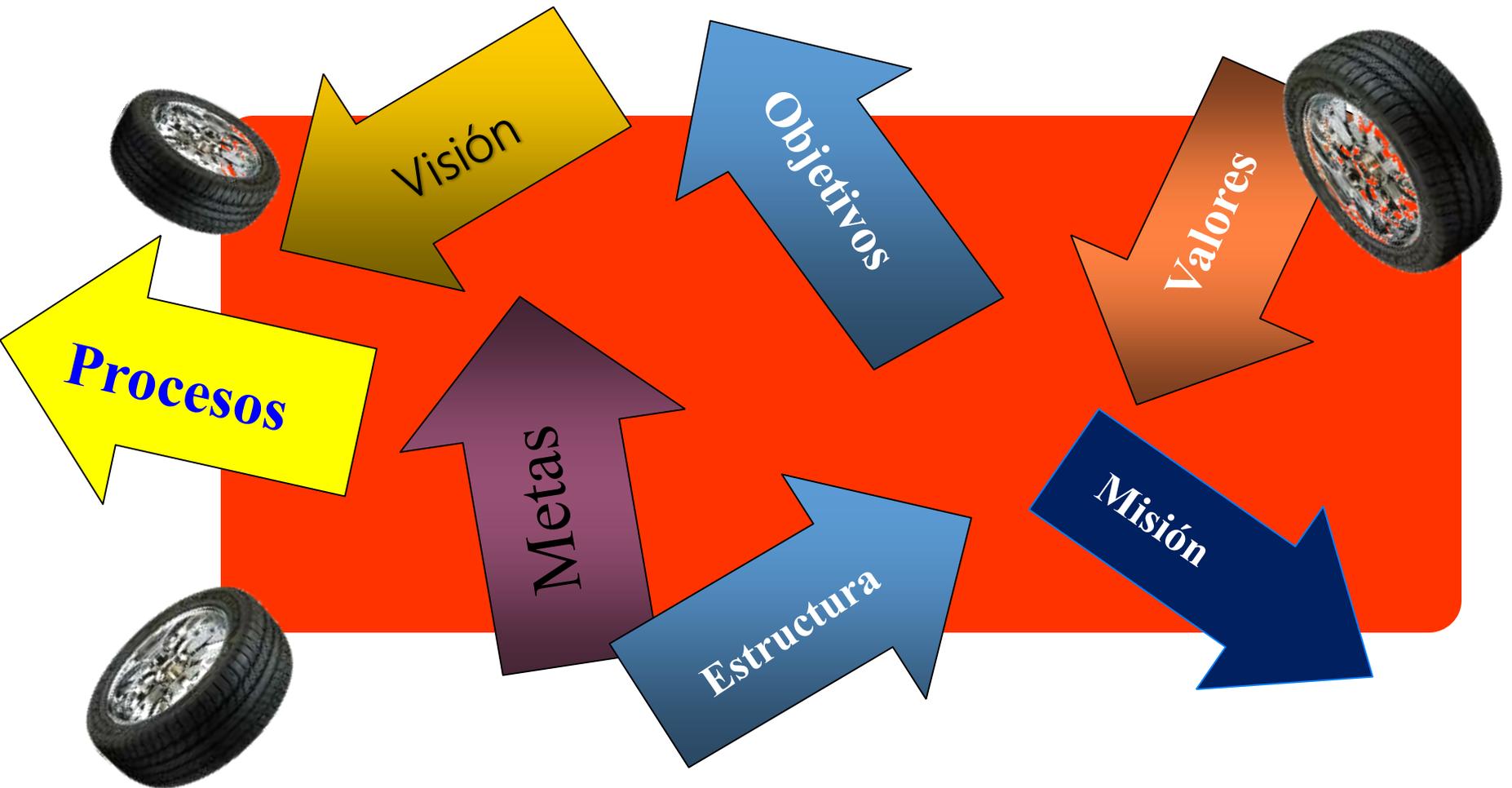
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr una cobertura total en educación básica primaria para la población menor a 10 años	META: Lograr una cobertura del 80% en educación básica primaria para la población menor a 10 años en 1 año	INDICADOR: Población menor a 10 años en EBP cubierta / Total población menos a 10 años	INICIATIVAS: <ol style="list-style-type: none">1. Construir megacolegios2. Subsidios3. Programas antideserción
---	--	--	--

MAPA ESTRATÉGICO: Lo que se debe evitar



Este es nuestro Plan Estratégico...¿Alguna pregunta?

MAPA ESTRATÉGICO: Lo que se debe evitar



ESTRATEGIA

- ✓ **Conjunto de hipótesis**, bajo las cuales la organización se propone crear valor para sus partes interesadas.
- ✓ Muestra **cómo** una institución busca cumplir uno o más propósitos.
- ✓ En un CMI la estrategia **NO** existe en sí misma.
- ✓ Para que sea estratégico debe ser **selectivo** y focalizado.

PROBLEMAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

(Fuente: estudio Norton y Kaplan. Mapas estratégicos en compañías privadas)

Barrera de la Visión

- Sólo el 5% del personal comprende realmente la estrategia.

Barrera de las Personas

- Sólo el 25% de los ejecutivos tienen sus incentivos ligados a la estrategia.

Barrera de las operaciones

- El 50% de las compañías no alinean los procesos y presupuestos con la estrategia.

Barrera del Aprendizaje

- El 85% de los equipos directivos ocupan menos de una hora al mes evaluando y retroalimentando al personal con la estrategia.

PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA ESTRATEGIA

Visión compartida y consensuada del Direccionamiento

- Definir el modelo estratégico del negocio
- Misión, visión, objetivos estratégicos
- Iniciativas y metas
- Despliegue de la medición.

Alineamiento de la Organización

- Comunicar y alinear la estrategia
- Definir la contribución individual.
- Vincular incentivos, formación y estrategias de aprendizaje individual y colectivo.

Alinear iniciativas, recursos y procesos

- Definir y priorizar las iniciativas
- Vincular la planificación y presupuestos a la estrategia
- Alinear los procesos a la estrategia (Planes, procesos, estructura)

Aprendizaje

- Incorporar información estratégica y del entorno
- Diálogo.
- Adaptación y proyección permanente (capitalizar conocimiento)

Barrera de la Visión

- Sólo el 5% del personal comprende realmente la estrategia.

Barrera de las Personas

- Sólo el 25% de los ejecutivos tienen sus incentivos ligados a la estrategia.

Barrera de las operaciones

- El 50% de las compañías no alinean los procesos y presupuestos con la estrategia.

Barrera del Aprendizaje

- El 85% de los equipos directivos ocupan menos de una hora al mes evaluando y retroalimentando al personal con la estrategia.

Dinámica

Relaciones Causa Efecto



Tiempo: 10 minutos



- ✓ **Relacionar la causa y el efecto señalados en las Columnas A y B.**
-



- Información indicada en la presentación**

RELACIÓN CAUSA > EFECTO

Relacione las intenciones de la columna 1 con los objetivos de la columna 2

COLUMNA A

COLUMNA B

1. Formación orientada al cliente

a) Reducir costos

2. Mejorar la calidad del servicio

b) Mejorar la calidad del servicio

3. Eficiencia en costos de producción

c) Disminuir las quejas

4. Incremento de los puntos de ventas

d) Aumentar las ventas

5. Relación estable y duradera con los usuarios

e) Fidelizar clientes

Solución sugerida

COLUMNA A

1. Formación orientada al cliente
2. Mejorar la calidad del servicio
3. Eficiencia en costos de producción
4. Incremento de los puntos de ventas
5. Relación estable y duradera con los usuarios

COLUMNA B

- a) Reducir costos
- b) Satisfacción del cliente
- c) Disminuir las quejas
- d) Aumentar las ventas
- e) Fidelizar clientes

1 y b

2 y e, 1 y b

3 y a

4 y d

5 y e

La solución
Depende de la intención ...

ELEMENTOS DEL MAPA ESTRATÉGICO





2. ¿Qué es el BSC?

Cuadro de Mando Integral (CMI)

- Modelo de Gestión que traduce la estrategia en **objetivos relacionados** (*De la entidad si son lo suficientemente descriptivos y sistemáticos de lo que debe lograr como entidad, de una política, plan, programa, proyecto, área o persona*), clasificados en perspectivas y medidos a través de indicadores.
- El CMI está ligado a un plan de acción que facilite alinear esfuerzos institucionales y personales.
- La novedad del CMI es su enfoque sistémico, su despliegue, cómo se definen los indicadores (intencionalidad), elimina el exceso de información (mínimos vitales).

Perspectiva Financiera

- ✓ Mejorar la rentabilidad de forma sustentable
- ✓ Optimizar costos y rendimientos
- ✓ Mejorar la eficiencia en activos invertidos
- ✓ Bajar niveles de riesgo
- ✓ Preservar el nivel de liquidez

Indicador	Formula	Control	Unidad
PERSPECTIVA FINANCIERA			
ROE	$(\text{Utilidad Neta}/\text{PN}) \times 100$	Anual	%
ROA	$(\text{Utilidad Neta}/\text{A}) \times 100$	Anual	%
Resultado Operativo por Ha	$(\text{Rdo Op}) / \text{Ha}$	Anual	\$
Costo por Ternero Producido	$(\text{CD} + \text{Costos de Terneros})$	Anual	\$
Margen Bruto por Ha	Margen Bruto/Ha	Anual	\$
Aplazamiento	Activo Patrimonial Neto	Semestral	Coefficiente
Solvencia	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Trimestral	Coefficiente

Perspectiva Cliente/Mercado

- ✓ Producir carne de la mas alta calidad
- ✓ Abastecer al mercado interno y externo
- ✓ Monitorear las variables clave del entorno
- ✓ Lotes Homogéneos

Indicador	Formula	Control	Unidad
PERSPECTIVA CLIENTE-MERCADO			
Rendimiento Res	$(\text{Peso Total Res}/\text{Peso Total Vivo}) \times 100$	Depende	%
Precio Relativo Logrado	$\text{PPP Ternero}/\text{PPP Ternero Mercado}$	Anual	Coefficiente
Crecimiento Relativo Ventas	$\% \text{ Crec Ventas}/\% \text{ Crec Ventas Mercado}$	Anual	Coefficiente

Perspectiva Procesos Internos

- ✓ Producir carne en forma eficiente
- ✓ Optimizar el manejo productivo
- ✓ Preservar la sanidad y bienestar del animal
- ✓ Optimizar disponibilidad forrajera
- ✓ Eficiencia comercial
- ✓ Eficiencia en logística de entrada y salida

Indicador	Formula	Control	Unidad
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Produccion de Carne por Ha	Produccion de Carne en Kg/Ha Ganaderas	Anual	Kg
Produccion de Carne per Capita	Produccion de Carne en Kg/Nro de Cabezas	Anual	Kg
Gasto en Alimentacion per Capita	Gasto en Alimentacion/Nro de Cabezas	Anual	Dosos
Eficacia Peso Logrado	$\text{Peso Salida Logrado}/\text{Peso Salida Planeado}$	Mensual	Indice
Gasto en Sanidad per Capita	Gasto en Sanidad/Nro de Cabezas	Semestral	\$

Perspectiva Aprendizaje y Crec.

- ✓ Adoptar mejores practicas ganaderas
- ✓ Gestionar adecuadamente RR.HH.
- ✓ Motivar al personal
- ✓ Capacitar al personal
- ✓ Intercambiar informacion

Indicador	Formula	Control	Unidad
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Productividad MCO	Produccion de Carne/Kg de Empleados Ganaderos	Anual	Kg
Empleados Capacitados	$\text{Nro Empleados Capacitados}/\text{Nro Empleados Total}$	Anual	Coefficiente
Clase Laboral	Bueno - Regular - Malo	Anual	Cualidad
Uso de Software de Gestion	Si/No	Anual	Cualidad
Gasto de Capacitacion per Capita	Gasto Anual en Capacitacion/Nro de Empleados	Anual	\$

Componentes básicos para el diseño del CMI

- El punto de partida para construir el CMI son los objetivos estratégicos, los cuales derivan de la visión (deber ser).
- Los Objetivos estratégicos son aquellos aspectos claves para el éxito de la organización (No son objetivos operativos).
- El CMI no es un mapa de la actividad de la organización; no es un mapa de procesos. **Es un mapa de la estrategia de la misma.**

Componentes básicos para el diseño del CMI

Cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

Un enlace a los resultados finales: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través de perspectivas; los resultados deben traducirse finalmente en logros que conlleven a la maximización del valor creado por la organización.

Un balance de indicadores de resultados (efecto o de resultados) **e indicadores guía** (causa, palanca o facilitadores): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo.

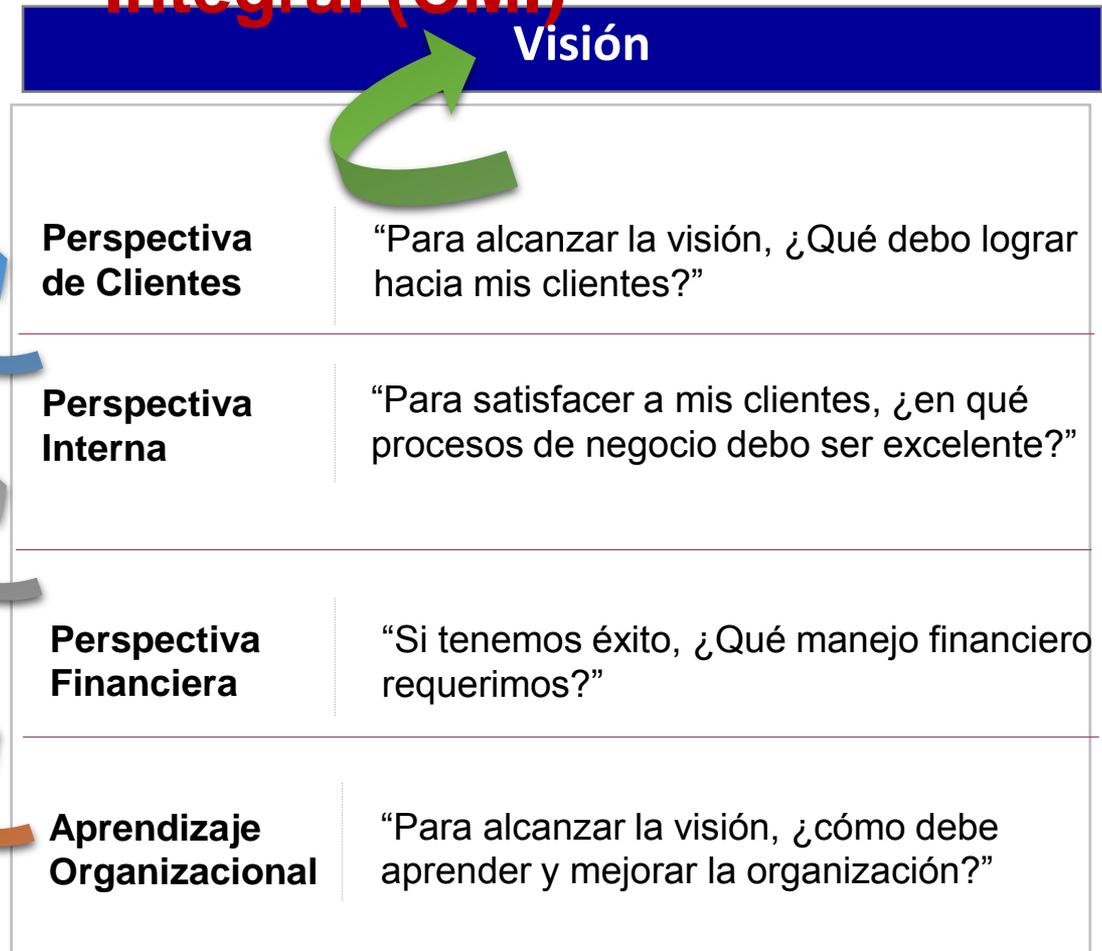
Componentes básicos para el diseño del CMI

Mediciones que generen e impulsen el cambio. La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados de la organización, de equipo e individuales.

Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la organización debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Modelo Genérico del Cuadro de Mando Integral (CMI)



- ✓ La medición es el lenguaje que da claridad a la estrategia.
- ✓ La Estrategia se describe a través de una serie de relaciones Causa > Efecto.
- ✓ La Estrategia describe la consecución de resultados. Expertos dicen (Hubert K. Rampersad)... que es la forma como los activos intangibles se convierten en resultados tangibles.

Interpretación genérica de las perspectivas del CMI

Empresas con ánimo de lucro

1. Financiero (obtener beneficios)
2. Cliente (satisfaciendo las necesidades de los clientes).
3. Proceso Interno (a través de la capacidad de generar valor).
4. Crecimiento y Aprendizaje (mediante la disponibilidad del conocimiento su retención y difusión y las herramientas que soporten el funcionamiento del negocio).

Interpretación genérica de las perspectivas del CMI

Empresas sin ánimo de lucro

1. Cliente (suministrar servicios o productos para satisfacer necesidades de interés general a los usuarios)
2. Proceso Interno (siendo capaz de proveer sus servicios).
3. Crecimiento y Aprendizaje (teniendo el conocimiento adecuado y herramientas necesarias).
4. Financiero (asegurando la obtención de recursos y priorizando el uso de los recursos financieros).

Interpretación genérica de las perspectivas del CMI

Empresas con ánimo de lucro

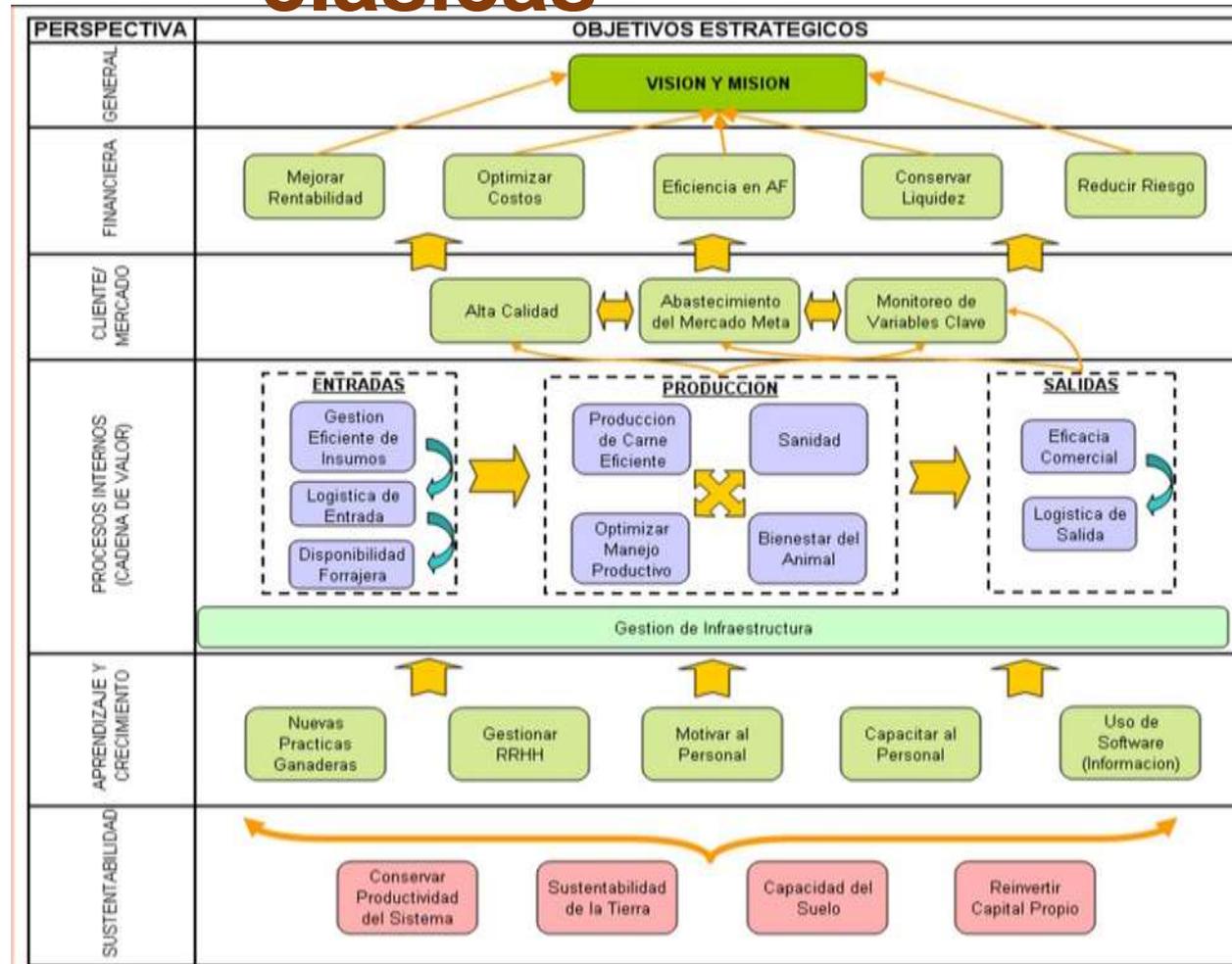


Interpretación genérica de las perspectivas del CMI

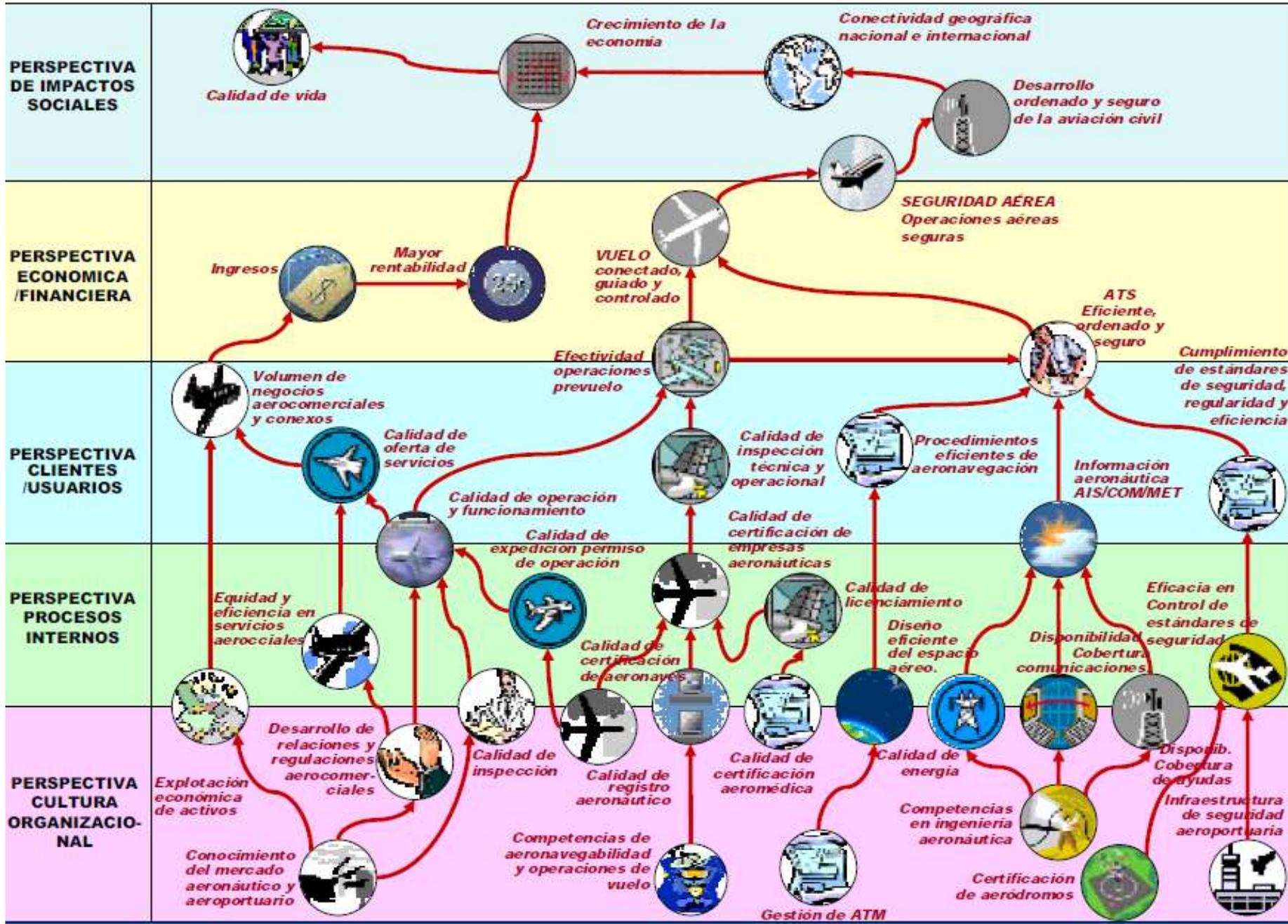
Empresas sin ánimo de lucro



CMI con perspectivas distintas a las clásicas



Civil con perspectivas distintas a las clásicas



CMI con perspectivas distintas a las clásicas

Finanzas

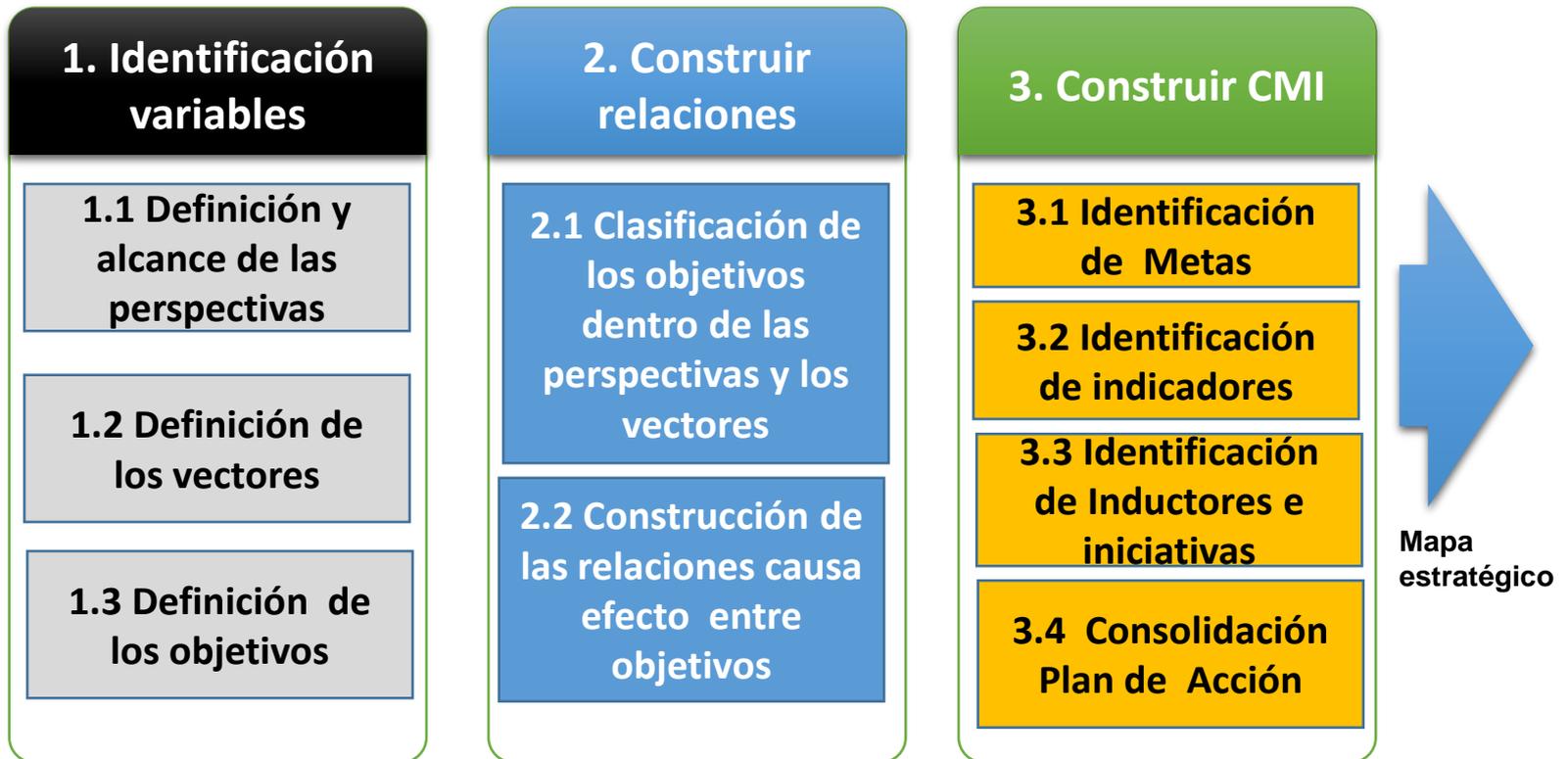
Gobernados / Usuarios

Procesos Internos

Formación, Aprendizaje y Crecimiento



ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. Identificación variables

1.1 Definición y alcance de las perspectivas

1.2 Definición de los vectores

1.3 Definición de los objetivos

Entradas

- Promesa de valor
- Productos y servicios (Portafolio)
- Encuestas de percepción ciudadana
- Principales retos estratégicos a los cuales debe responder la entidad
- Visión / Misión
- Iniciativa – Proyectos
- Procesos

NOTA: Las políticas o los programas ayudan a estructurar los vectores.



Entradas
Direccionamiento
estratégico
(Políticas públicas,
plan estratégico)

ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2. Construir relaciones

2.1 Clasificación de los objetivos dentro de las perspectivas y los vectores

2.2 Construcción de las relaciones causa efecto entre objetivos

Entradas:

- Tarjetas con objetivos.
- Tarjetas con los vectores

NOTA: las políticas o los programas ayudan a estructurar los vectores).

- Las relaciones Causa > Efectos .

NOTA: Valore la relación en Alta (línea gruesa), y baja (línea baja).



Entradas
Direccionamiento
estratégico
(Políticas públicas,
plan estratégico)

Taller

**Objetivo: Diseñar
Cuadro de
mando Integral**



Tiempo

1 hora y 45 minutos



Información

- ✓ **Analizar la información del caso suministrado.**
- ✓ **Seguir las etapas para el diseño de un cuadro de mando integral.**



Recursos

- Información de una entidad**
- Cartulinas 10x15 cm**
- Cartelera**
- Marcadores**
- Resaltador**
- Cinta**

1. Generar un Plan de Acción

Perspectiva	Objetivo	Indicador (Codificado)	Inductor	Plan de Acción
RECURSOS HUMANOS	Equipo humano competente	Evaluación del desempeño por encima de 90% Metas alcanzadas	Capacitación de Personal	Plan de Capacitación
	Equipo humano comprometido	Número de ideas presentadas	Clima organizacional	Programa del empleado feliz

2. Asociando las iniciativas institucionales a las personales (Plan de Bienestar)

Misión personal	Visión personal
<ul style="list-style-type: none">• ¿Quién soy?• ¿Cuál es mi filosofía de vida?• ¿Por qué estoy aquí?• ¿Cuáles son mis objetivos principales en la vida?• ¿Qué habilidades me caracterizan?• ¿Dónde estoy ahora?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Hacia donde voy?• ¿Qué quiero conseguir –para la Sociedad, en lo familiar, en lo personal, en el ámbito laboral?• ¿Qué quiero alcanzar?

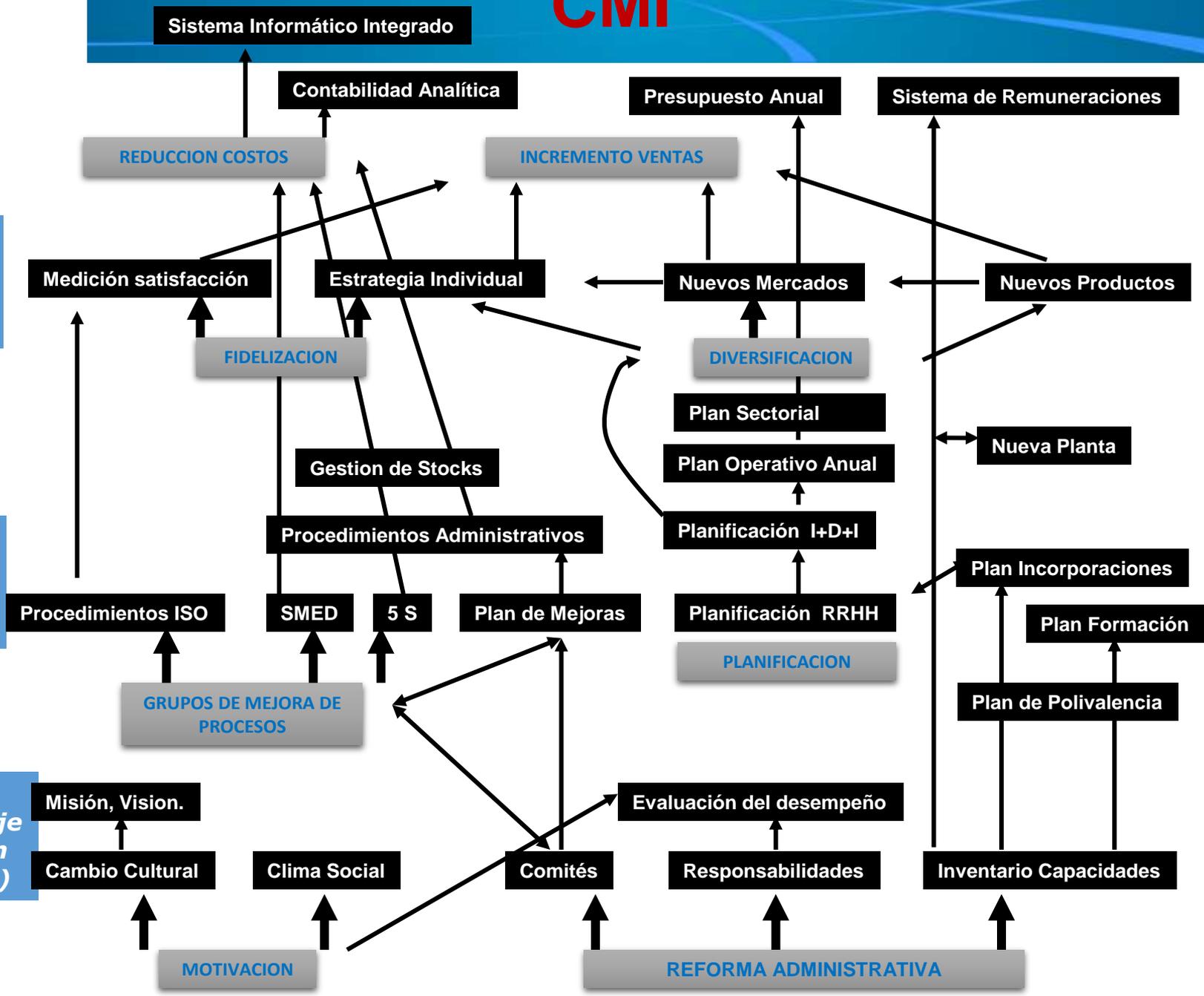
9. Iniciativas de mejora asociadas al CMI

Perspectiva Financiera (Accionista)

Perspectiva Externa (satisfacción del cliente)

Perspectiva Interna (mejora procesos)

Perspectiva de Aprendizaje (satisfacción del personal)



4. Lista de verificación diseño CMI

Aspecto a verificar	Estado
1. Que estén todas las perspectivas	
2. Que estén todos los vectores	
3. Que estén todos los objetivos	
4. Que los objetivos estén debidamente clasificados por perspectiva y por vector	
5. Que las relaciones causa efecto estén construidas (que no existan objetivos “huérfanos”, es decir, que no tengan flechas.	
6. Que los objetivos de la perspectiva superior (fin último) sólo tengan flecha de llegada	
7. Que todo objetivo tenga diseñados indicadores	
8. Que todo objetivo tenga asociado Metas	
9. Que todo objetivo tenga asociados al menos una iniciativa	

CRITERIOS PARA VALIDAR UN INDICADOR

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
Relevancia	Establece la relación que tiene el indicador con la misión y los objetivos institucionales	1 = No tiene relación 3 = Se relaciona de manera indirecta 5 = Hay fuerte relación
Utilidad	Determina la utilidad de la información que el indicador ofrece para tomar decisiones e implementar acciones de mejoramiento	1 = Muy específico para dar información útil 3 = Provee información medianamente útil 5 = Suministra información útil coherente con el objetivo del proceso
Claridad	Mide la facilidad de comprensión del indicador en su nombre, variables y definición y alcance de las mismas.	1 = Muy complejo de entender 3 = Neutro 5 = Fácil de entender
Disponibilidad de datos	Identifica la facilidad de obtención de información para el cálculo del indicador	1 = Muy difícil de entender 3 = Recolección de datos manual 5 = Fácil de obtener a partir de sistemas de información o bases de datos

MATRIZ RESUMEN DE EVALUACIÓN DE INDICADORES

Proceso:							
Nº	Indicador	Relevancia	Utilidad	Complejidad	Disponibilidad	TOTAL	Decisión
1							
2							
3							
4							
...							

EPÍLOGO

¿Qué le ha parecido la sesión?
¿Qué balance hace de la herramienta BSC?

