



# III SEMINARIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

## INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO



Con el apoyo de:



Acreditados  
en ALTA CALIDAD



Alcaldía de Medellín

# INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.



Ponente: Ing. ISABEL CRISTINA CARMONA QUINTERO.



## PUNTO DE PARTIDA

### ISO 9001:2008



8.2.3 Seguimiento y medición  
de los procesos

8.2.4 Seguimiento y medición  
del producto y servicio

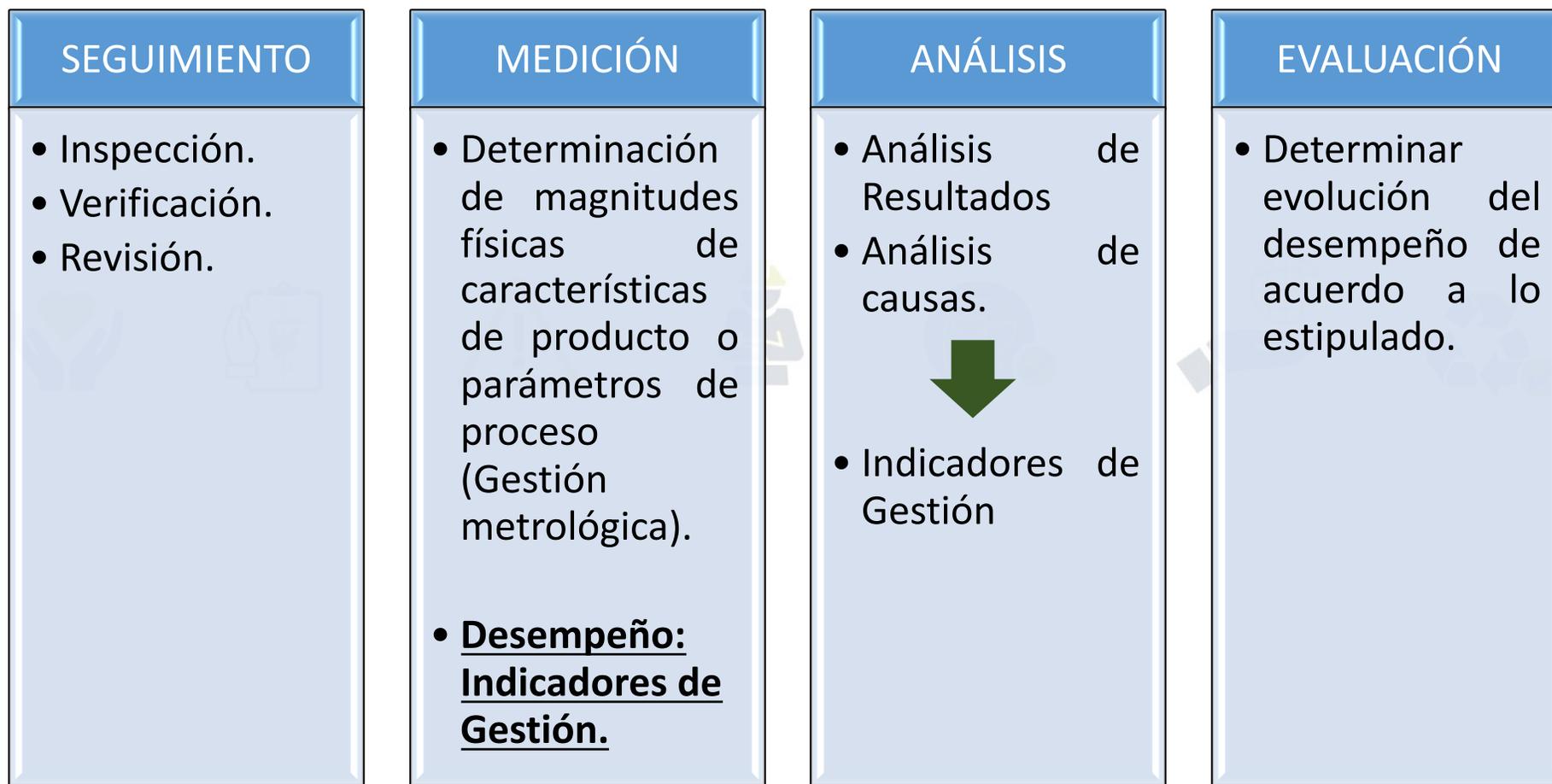
8.4 Análisis de datos

### ISO 9001:2015

9.1 Seguimiento, medición,  
análisis y evaluación.

9.1.3 Análisis y evaluación.

## 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.

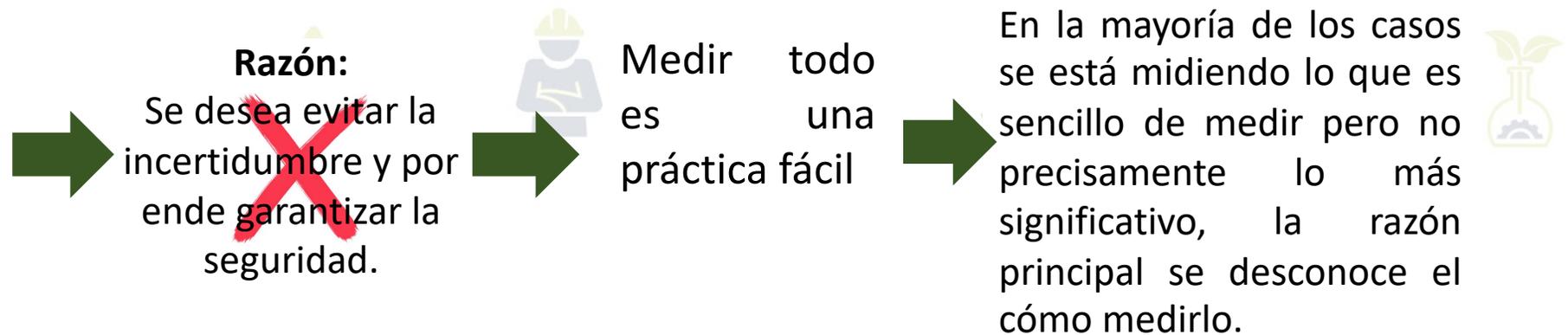


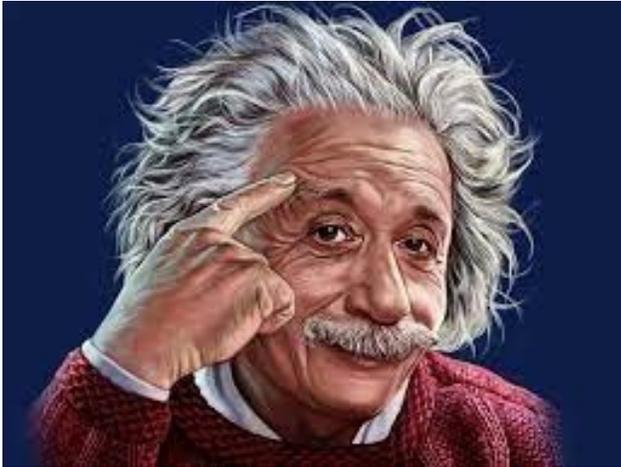
# ¿QUE MEDIR?

La decisión sobre cuáles procesos o actividades o productos o servicios específicos van a ser medidos o evaluados dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo.



Empresas obsesionadas  
con medir todo





## ¿ES NECESARIO MEDIRLO TODO?

**No todo lo que importa puede ser contado, ni todo lo que puede ser contado importa. (Albert Einstein)**

# ¿QUE MEDIR?

Es necesario tener en cuenta estas premisas antes de decidir sobre que medir y por ende cuáles indicadores utilizar:

- Evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o incentivos perversos.

Ejemplo: N° de comparendos/N° de conductores.

- Evitar medir atendiendo el criterio de “quedar bien”.

Ejemplo: Numero de planes ejecutados/Número de planes programados.

- Medir no garantiza el éxito de una actividad sino que por el contrario evidencia los aspectos a reformar de aquellos que hemos decidido monitorear.
- La esencia y existencia de un indicador sólo se debe dar y justificarse si éste sirve para la toma de decisiones.

# UNA ADECUADA MEDICIÓN DEBE SER: (SEGÚN EL DANE)

- **Pertinente:** esto significa que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones.
- **Precisa:** debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición.
- **Oportuna:** que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.
- **Económica:** debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

## INDICADOR

Un indicador de gestión es una magnitud asociada a una variable o parámetro resultado de una medición una actividad o un proceso y que demuestra el desempeño en momentos consecutivos y con una frecuencia establecida.

Indicador es una medición ordinal que tiene siempre una dirección o rumbo esperado.

## DATO

Un dato es una medición sobre la cual no podemos decir si esta es buena o mala por sí sola.



**Ejemplo: “número de desempleados”** es un dato sobre el cual no puede establecerse un juicio de valor, mientras que la “**tasa de desempleo**” es un indicador que nos da cuenta del carácter positivo o negativo de una situación.

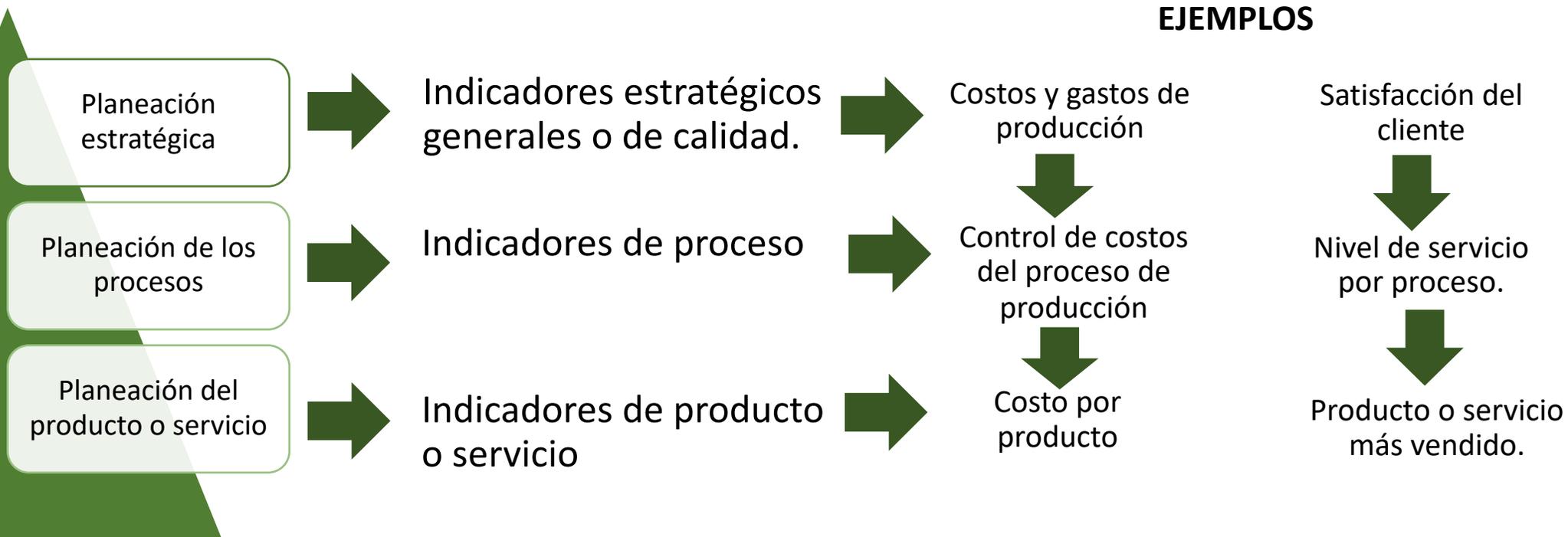
# IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

- Son una herramienta de planeación organizacional
- Permite evaluar el desempeño
- Facilita visualizar tendencias en el desempeño
- Son una herramienta útil para realizar estudios comparativos
- Generan información acerca de la capacidad de los procesos
- Condicionan el comportamiento de las personas
- Definen criterios de evaluación



# LOS INDICADORES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD HACEN PARTE DE LA PLANEACIÓN

## EJEMPLOS



## ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

- Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.



# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

- Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

## CALIDAD:



- $(\text{Unidades conformes} / \text{Total de unidades producidas}) * 100$
- $(\text{Unidades no conformes} / \text{Total unidades producidas}) * 100$



## Devoluciones:

- $(\text{Unidades devueltas} / \text{Total de unidades despachadas}) * 100$
- Disminución de devoluciones:  $\frac{\text{Devoluciones mes 2} - \text{Devoluciones mes 1}}{\text{Devoluciones mes 1}} * 100$

## Garantías:

- $(\text{Garantías reclamadas} / \text{Total de garantías entregadas}) * 100$

# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

- Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

## Tiempos de entrega:



- $(\text{Tiempo real de entrega} / \text{Tiempo programado de entrega}) * 100$
- $(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total pedidos despachados}) * 100$



# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

- Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

## Satisfacción:



- $(\text{Número Usuarios Satisfechos} / \text{Total Usuarios}) * 100$
- Número de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias



# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

- $(\text{Número de normas cumplidas} / \text{Total de normas que se deben implementar}) * 100$
- $(\text{Número de requisitos cumplidos} / \text{Total de requisitos que se deben implementar}) * 100$
- Aumento en cumplimiento de requisitos:  $(\frac{\text{Cumplimientos de requisitos período 2} + \text{Cumplimiento de requisitos período 1}}{\text{Cumplimiento de requisitos período 1}}) * 100$

# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

- Aumento de satisfacción: 
$$\frac{\text{Satisfacción mes 2} + \text{Satisfacción mes 1}}{\text{Satisfacción mes 1}} * 100$$
- Satisfacción en las respuestas a las PQRS



# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

**PRODUCTIVIDAD:** (Producido por la actividad/ Consumido por la actividad)



**Ejemplo:** Número de llamadas realizadas  
Horas de servicio en el mes



# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

- (Acciones correctivas cerradas de manera eficaz en un período/ Total de acciones correctivas del período)\*100
- (Acciones correctivas cerradas en el período / Total de acciones correctivas del periodo) \* 100
- Número de oportunidades de mejora creadas en un período.



# ISO 9001:2015 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

## Auditorias externas:

- Obtención de la certificación de la norma ISO 9001.
- Mantenimiento de la certificación de la norma ISO 9001.
- Disminución de las no conformidades mayores o menores de un período a otro.

## Auditorias internas:

- Cumplimiento del plan de auditoria.
- $(\text{Número de hallazgos recurrentes} / \text{Total de hallazgos}) * 100$
- $(\text{Hallazgos del requisito XX} / \text{Total de requisitos}) * 100$

# MADUREZ EN LOS INDICADORES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Indicadores de  
cumplimiento -  
Eficacia



Indicadores de tasa  
creciente o  
decreciente.



Indicadores Eficiencia –  
Costo beneficio



Indicadores de  
Efectividad – Impacto



# ANÁLISIS DE INDICADORES

***Principio: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones***

## ES NECESARIO UTILIZAR HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

- **Análisis de resultados:** consiste en comparar los resultados con los límites de control y metas, la comparación con diferentes periodos y la evaluación de tendencias en el tiempo.
- **Análisis de causas del desempeño:** determinar las causas del desempeño encontrado.

### Variaciones:

Variación inherente o natural, es decir el resultado de los productos y servicios, nunca son idénticos.



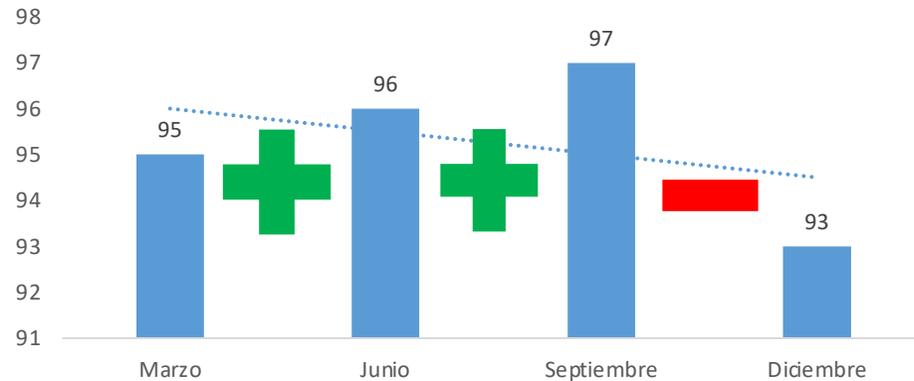
### Decisiones:

- Mantener el proceso con sus límites de control.
- Implementar acciones correctivas.
- Redefinir metas.

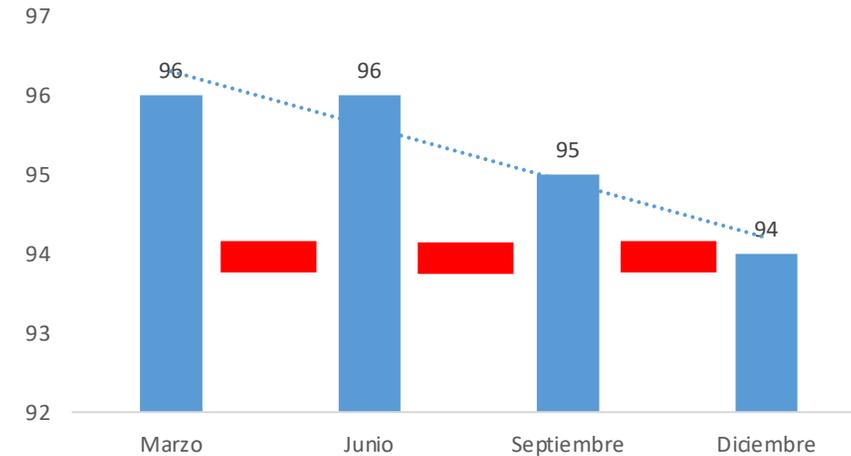
# ANÁLISIS DE INDICADORES

**Principio: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

% PRODUCTO CONFORME 2019  
Meta: 95%



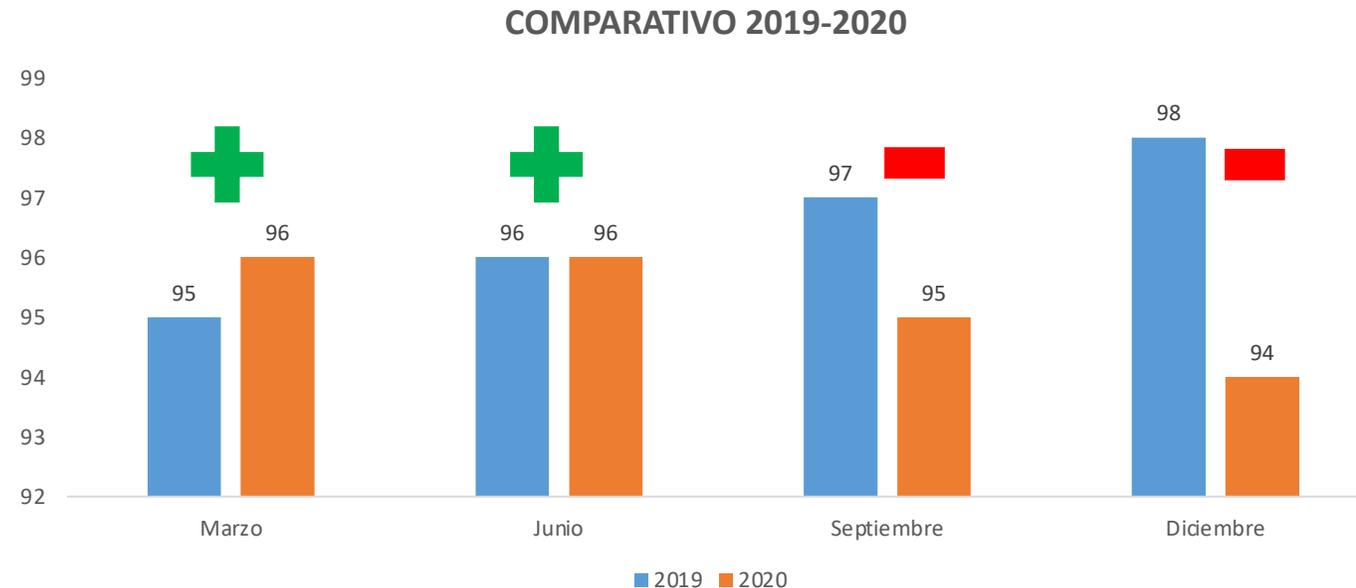
% PRODUCTO CONFORME 2020  
Meta: 95%



Analizar las variaciones de trimestre a trimestre.

# ANÁLISIS DE INDICADORES

**Principio: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**



Analizar las variaciones de trimestre a trimestre de ambos años.

# ERRORES EN EL ANÁLISIS DE INDICADORES

- Solo profundizar en los resultados cuando no se alcanzan las metas.
- No guardar trazabilidad del logro de buenos resultados.
- No profundizar en las causas del desempeño.
- No comparar los resultados con periodos anteriores.
- Solo darle importancia al dato

# ¿CUÁNTOS INDICADORES CONSTRUIR Y DE QUÉ TIPO?

¿Cuántos indicadores construir y de qué tipo? Para dar respuesta a este interrogante tenemos que:

- Los indicadores deben informar sobre las diferentes áreas de la organización: estratégica, misional y apoyo.
- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que apunte a lo esencial y que ayude a captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.
- Los indicadores deben facilitar el conocimiento del desempeño de los procesos (resultados intermedios) para identificar los posibles cuellos de botella, las demoras y tiempo de espera así como el ciclo de maduración del servicio (tiempo de resolución desde el inicio de un trámite hasta su resolución).
- La organización debe ser capaz de utilizar y controlar el número de indicadores construidos. Mucha cantidad de información puede volverse en contra de los propios usuarios de dicha información.
- Los indicadores deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales.



***No es suficiente conocer cual es nuestra meta, es necesario también, controlar cada paso que damos para alcanzarla, tomando las decisiones apropiadas en el momento preciso.***

