INDICADORES DE GESTIÓN

Pregunta

¿Qué son los indicadores de gestión?
¿Para qué sirven?
¿En qué contexto se definen y se aplican?

Control de un plan estratégico

Las anteriores preguntas interesa responderlas en el contexto organizacional de Coomeva y particularmente relacionadas con el Plan Estratégico.

El desarrollo del tema de los indicadores de gestión se inicia definiendo su contexto, en este caso, el control de un plan estratégico.

Un plan sirve para orientar las acciones, pero luego habrá que cambiar ese plan. No debe hacerse un plan rígido, pretendiendo que sirva de una vez para siempre. En todo lo que tiene que ver con lo humano y lo social, nunca se deja de avanzar. Un primer plan estratégico, que ha sido elaborado desde la perspectiva de la organización, luego deberá dar paso a otro plan, que deberá ser elaborado de manera participativa con los aliados y colaboradores.

La elaboración de un plan estratégico es la expresión de una cultura de gestión estratégica. La actitud de los dirigentes debe ser el deseo de ocupar la mayor cantidad de su tiempo en acompañar el cumplimiento de las metas y el alcance de los objetivos. La única garantía para hacer las correcciones a tiempo y asegurar el cumplimiento de las tareas es estar involucrados constantemente en la verificación de las mismas.

Concepto

El **control** se puede definir como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. Los procesos de evaluación y seguimiento de un proyecto, estimulan el seguimiento de tareas, la verificación y cumplimiento de las previsiones y supuestos y ponen en marcha nuevas opciones.

El control consiste en:

- La valoración del impacto de las circunstancias imprevistas.
- La toma de acciones para asegurar el logro de los objetivos.
- Un vínculo que estimula la participación de los integrantes de la entidad.
- La función que permite la revisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, para asegurar que la acción dirigida se está llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Elementos del control:

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detección de desviaciones: Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la planeación y la ejecución
- Establecimiento de medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir las fallas.

Requisitos de un buen control:

- Corrección de fallas: El control debe detectar e indicar fallas de planeación, organización o dirección.

- Previsión de fallas futuras: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Recuerde

No debe existir sólo el control a posteriori, sino que, al igual que el planeamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.

En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados, de esta manera se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan las imprecisiones del pasado.

Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.

Mensaje

La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control afecta el proceso de planeación.

En el proceso de verificación de un plan estratégico se deben definir aspectos tales como:

- Establecer los responsables de los procedimientos de seguimiento de planes y proyectos.
- Definir los procedimientos, la información, sistema y organización del control interno.
- Desarrollar el tema de valores y principios en el ambiente organizacional.
- Establecer los mecanismos de transparencia y seguimiento de la gestión.

Pasos del proceso de control:

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Ejemplo

Se hace mucho énfasis en definir las metas, pues decir "mejorar las habilidades de los colaboradores" no se consolida hasta que no se especifique qué se quiere decir con mejorar, qué se pretende hacer para alcanzar esa meta y cuándo.

2. Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, se puede suponer "que todo está bajo control".

3. Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

Ejemplo

El director de una organización podría ver que necesita más colaboradores en el mostrador para alcanzar una norma establecida de espera de cinco minutos por cliente. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas.

Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

4. Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control:

Diagnóstico Institucional:

Todo proceso de control comienza con el estudio propio del plan a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del plan, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del plan propuesto e identificar los procesos claves para que opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Mensaje

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

Identificación de Procesos Claves:

Luego de conocer como es el plan a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito organizacional. El control no actúa sobre todos los procesos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz.

Ejemplo

Los procesos claves van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Diseño del sistema de indicadores:

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

Concepto

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Premisas para la definición de indicadores de gestión:

Definición operacional: debe dejarse explícito el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentará el indicador.

Establecer un acuerdo o pacto con el beneficiario en cuanto a las características del producto o servicio que hay que prestar y las expectativas del cliente (BPC de cliente).

Características:

- Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio, con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Así mismo, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución.

- **Denominación**: debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.

- **Patrón de comparación**: previamente al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto a los patrones contra los cuales se comparará la medición.

Ejemplo

- Parámetro: costo.
- Parámetro de comparación: costo promedio en el mercado local.

- **Interpretación**: consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

- **Periodicidad**: se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en qué momento; por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo.

- **Datos requeridos**: para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información (quién efectúa los cálculos requeridos).

Características y clasificación de indicadores:

Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:

a. Indicadores gerenciales o de desempeño: son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros. Una vez se obtienen, muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

b. Indicadores impulsores o motores de desempeño: conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización.

Idea

Los impulsores de desempeño generan resultado en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

Selección de indicadores:

La selección de indicadores es una etapa muy importante del proceso. En la metodología, éstos deben ser el resultado de un proceso negociado con los usuarios del modelo, pues deben satisfacer sus necesidades y expectativas para la mejor dirección de la organización.

Mensaje

Sin embargo, estos indicadores no son muchos, como se ha pensado tradicionalmente. Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo son pocos, pero muy estratégicos. En otras palabras: son útiles para diagnosticar la salud de la organización. Ellos generan la cascada hacia los demás niveles de la organización, tal como se ha indicado, hasta llegar a los índices operativos en los equipos o en el puesto de trabajo.

Ejemplo

El bienestar de un ser humano se diagnostica con muy pocos signos: su presión arterial, su ritmo cardíaco, su temperatura. Si allí hay síntomas de alarma, se profundiza hasta descubrir dónde están las causas que originan la disfunción.

Lo mismo sucede en las empresas: si se deterioran los márgenes de rentabilidad, o los clientes desertan, o disminuyen las ventas, o el clima de la organización se deteriora o se aumentan las devoluciones o los reclamos de los clientes, aparecen signos de alarma que hay que atacar con prontitud identificando sus orígenes y diseñando estrategias para detener el deterioro.

De igual manera, si los signos son positivos, hay que implementar acciones que consoliden ese mejoramiento.

Idea

Por ello, la selección de los indicadores corporativos debe centrarse en unos pocos vitales que permitan decisiones y acciones estratégicas. Éstas, luego, con la misma filosofía, deben inspirar la selección de los indicadores hacia los demás niveles del modelo.

Cuadro de control o de mando:

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el Cuadro de Mando, no se puede obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la organización, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve.

Además, la adaptación continuada al entorno empresarial es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de Cuadro de Mando. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la organización.

Concepto

El concepto de Cuadro de Mando deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como "tablero de mandos", o "cuadro de instrumentos".

De un modo muy genérico, el Cuadro de Mando debe estar constituido por cuatro partes bien diferenciadas:

1. Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad.
2. Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables.
3. Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione.
4. Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible.

El Cuadro de Mando reúne información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas en la organización. Ya desde su presentación como herramienta de gestión, el Cuadro de Mando se destaca por su total flexibilidad para recoger tal información. Esta información se recolecta de manera sencilla y poco voluminosa.

Idea

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

Estructura habitual del Cuadro de Control o de Mando:

Método

En este modelo se emplea una técnica que se asemeja al funcionamiento de un semáforo, con la cual se advierte que la empresa se excede en ciertos niveles de peligrosidad indicándonoslo en el color rojo o, en otros casos, en el color amarillo si se encuentra en situaciones delicadas de alerta, o lo que es lo mismo, entrando en ciertos niveles de precaución; en el peor de los casos indica con color rojo que se deben tomar acciones correctivas.

Por otra parte, a pesar de que el cuadro de control difiere según el fin, la organización o las condiciones de la gestión a controlar, generalmente se encuentra que el control se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Un ejemplo de factores de éxito considerados son los que se muestran en la siguiente tabla:

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVES
EFICACIA	Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta	- Adecuación de recursos - Costo-Efectividad - Costo-Beneficio
EFECTIVIDAD	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.	- Metas formuladas - Cumplimiento de metas - Logros - Gestión
RESULTADO/RELEVANCIA	Para qué se controla. Mide el total alcanzado.	- Pertinencia - Impacto - Oportunidad
PRODUCTIVIDAD	Capacidad transformadora de los resultados obtenidos. Mide la relación costo-producto	- Cobertura - Costos - Calidad
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	- Humanos - Materiales - Financieros

Un formato que puede corresponder a este cuadro de control es el siguiente:

Área crítica:										
Objetivo:										
Estrategia:										
Responsable:										
Frecuencia de medición: Quincenal ☐ Mensual ☐										
Resultados / Factores	Totales	ESTATUS	UMBRAL	MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACT.	SOBRESEST.	MÁXIMO	Valor obtenido	Cumplimiento
EFICACIA / EFICIENCIA										
EFECTIVIDAD										
RELEVANCIA / RESULTADOS										
PRODUCTIVIDAD										
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS										

Para consultar los indicadores de Coomeva puede dirigirse a la Página Web www.coomeva.com.co/dirigencia.

EL CONTROL EN COOMEVA

Indicadores:

En Coomeva, en el ejercicio de formulación del Direccionamiento Estratégico se ha finalizado con la identificación de los indicadores de medición para cada uno de los objetivos estratégicos y los planes de acción definidos para el cumplimiento de dichos objetivos. A continuación se relaciona el cuadro de indicadores de los objetivos estratégicos:

INDICADORES	
Financiera	• Asegurar la rentabilidad de las inversiones empresariales y de portafolio – EVA Coomeva – Excedentes Grupo Empresarial Coomeva – Rentabilidad del portafolio de Solidaridad – Rentabilidad del portafolio de Auxilio Funerario – Rentabilidad del portafolio de Excedentes de Tesorería – Rentabilidad de los recursos invertidos en cartera – Saldo flujo de caja
	• Desarrollar un portafolio rentable de servicios – Rentabilidad servicios prestados por la Multiactiva
	• Administrar los riesgos comerciales, financieros y de negocios – VAR Portafolios de Coomeva
	• Asegurar el crecimiento de los fondos sociales y los aportes – Crecimiento valor de los aportes – Suficiencia de reserva de los Fondos Mutuales – Suficiencia de reserva Fondos Auxilio Funerario
Mercado	• Garantizar la propuesta de valor de Coomeva (Respaldo Colectivo – Portafolio de Servicios) – Tasa de satisfacción general de Asociados (Tienen, han tenido y no tienen servicios) – Tasa de satisfacción de Asociados que tienen / usan los servicios – Tasa de uso de servicios de Asociados

Mercado	• Asegurar el crecimiento del número de Asociados y su fidelización – Número de Asociados – Índice de deserción de Asociados (Acumulado) – Índice de rotación de Asociados (Acumulado) – Período promedio de antigüedad – Número de quejas y reclamos de Asociados
	• Fortalecer el posicionamiento de la marca Coomeva y su imagen corporativa – Posicionamiento de la marca Coomeva
Procesos	• Contar con una eficiente gestión – Eficiencia del recaudo de cartera estatutaria – Ingresos por colaborador
	• Negociar servicios que beneficien económicamente a los Asociados – Ahorros generados al Asociado (Anual)
	• Mantener una oferta de servicios dinámica – Producto promedio por Asociado
	• Brindar alternativas de desarrollo integral a los Asociados, empleados y la comunidad – Creación de empresas – Colocación de créditos por línea de desarrollo empresarial – Empleos generados
	• Contribuir al fortalecimiento del sector Cooperativo – Participación en proyectos cooperativos
Capital Estratégico	• Contar con las competencias definidas para los cargos de la organización – Índice de competencias – Nivel de desempeño
	• Impulsar una cultura centrada en el Asociado, Rentabilidad y Servicio – Índice de clima organizacional
	• Contar con sistemas de información integrados para la atención del Asociado – TCO (Costo total de Propiedad)
	• Contar con los soportes tecnológicos requeridos para la estandarización de los procesos – Inversión en tecnología

Seguimiento y medición de procesos:

El seguimiento y medición de los procesos se hace a través de los indicadores definidos para cada uno de los procesos que tiene Coomeva en la organización, para lo cual se usa la herramienta metodológica Business Intelligence (BI). El análisis de éstos se hace en el Comité de Gestión y Resultados y los planes de acción derivados del no cumplimento quedan consignados en sus Actas.

Método

De igual forma, el seguimiento al proceso de prestación del servicio es desarrollado a través de los planes de control/calidad, donde se describe cada actividad y las variables que deben ser controladas, dejando los registros que evidencian el seguimiento.

Adicionalmente cada responsable de proceso formula e implementa las acciones correctivas a que haya lugar teniendo en cuenta a los responsables de las actividades o procedimientos respectivos.

La mejora del sistema resulta de las revisiones del sistema de manera integral, con el fin de identificar las brechas en el logro de los objetivos establecidos, de las metas empresariales y, por consiguiente, de la estrategia, y como consecuencia de este análisis se integran en la planeación de la gestión las acciones de mejora e innovación a que haya lugar.

Recuerde

Se cuenta además con auditorías internas de procesos y de producto, control de producto o servicio no conforme, acciones correctivas y preventivas, metodología de análisis y solución de problemas (MASP), reingeniería de procesos, análisis modal de fallas (AMEF), evaluación por pares, equipos de mejoramiento y mapas mentales.

El seguimiento al direccionamiento estratégico en Coomeva

La Presidencia Ejecutiva presenta mensualmente el "Informe de Gestión y Resultados" al Consejo de Administración, en el cual se contemplan los resultados de los indicadores estratégicos corporativos, por sector y por empresa y se incluye el avance de los proyectos e iniciativas estratégicas de la organización.

Método

En los comités mencionados anteriormente se plantean mejoras a nivel de indicadores en sus respectivos alcances, metas, coberturas, formas de cálculo y desviaciones en los resultados, realizando el análisis de causa –efecto para sus respectivos planes de acción.

Como una mejora al proceso de seguimiento del direccionamiento estratégico se consolidó el "Portal de indicadores corporativos", el cual contempla: indicadores de mercado, tasa de uso de servicios, producto promedio, quejas y reclamos; permitiendo de esta forma una medición corporativa, bajando la estrategia a la operación por sector y empresa y a nivel nacional, regional, zonal y de oficinas.

Documento de Coomeva

Este portal está disponible en la intranet de Coomeva para todos los colaboradores y dirigentes.

Igualmente se cuenta con un portal de asociados a través del cual se hacen mediciones diarias para el seguimiento de la gestión y con un portal financiero para verificar los resultados del Grupo Coomeva.