

# COMPLEMENTO: CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

MEDICION...MEDICION... MEDICION....MEDICION

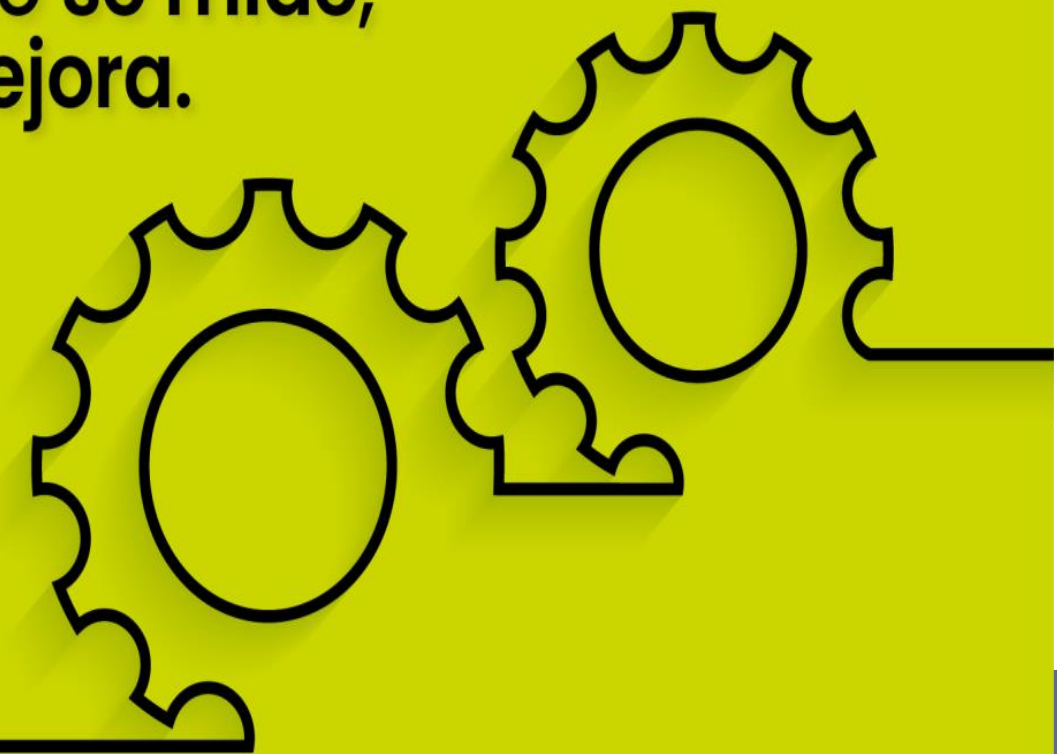


## INTELIGENTE

Los estrategias nos llevaran a indicadores (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido) que son fundamentales en la planificación estratégica. Establecer metas claras y alcanzables es clave para el éxito.



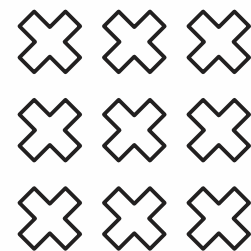
Lo que no se mide,  
no se mejora.



## Condiciones para medir

La medición de indicadores del cumplimiento de las estrategias está condicionada por la capacidad de la empresa para generar la información necesaria y poder elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

**NO es medir por medir**





- En la vida diaria es común interactuar con diferentes indicadores sin que necesariamente se les denomine así:

**Las señales de tránsito, la aguja de reloj, las flechas de la salida de emergencia, los señalamientos de algún edificio gubernamental, entre otros.**

Todos estos indicadores proporcionan información de manera simple, precisa y sin ambigüedad



# 1. Qué es un indicador

- Es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada **con una única información**, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto.
- ¿Cuál es la razón de ser de la luz roja de un semáforo para el tránsito vehicular?
  - A) Indica que un vehículo debe detenerse 
  - B) Indica que los peatones pueden cruzar la calle 

- Otra definición....

**Los instrumentos para el monitoreo de los avances en cada objetivo se denominan indicadores y su finalidad es mostrar información relacionada con el desempeño de dicho objetivo.**



## Funciones de los indicadores

- **Mostrar información concerniente a un objetivo único**
- **Deben proporcionar información clara y precisa sobre el desempeño y el cumplimiento de los objetivos establecidos**
- **Dado que los objetivos son únicos también lo serán los indicadores**
- **Cada indicador monitorea el objetivo al que se encuentra asociado y sólo ofrece información relativa a éste.**
- **Ayuda a focalizar el desempeño que se realiza para optimizar el resultado pretendido.**

## Datos e indicadores

Un indicador es un instrumento que **proporciona evidencia** de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto.

Un indicador debe representar la relación entre dos o más variables; por lo tanto **UN NUMERO NO ES UN INDICADOR**



- Los números son datos necesarios que deben reportarse; sin embargo, **no son un medio confiable ni objetivo para evaluar el desempeño de un programa. Sin un punto de comparación, es difícil establecer los logros.**
- los números proporcionan información que no necesariamente refleja los resultados de los programas

*19<sup>5</sup> 2<sup>4</sup> 6<sup>10</sup> 8<sup>3</sup>*

# Ámbitos de desempeño y dimensiones de los indicadores

## OBJETIVOS

- **Los indicadores deben medir diferentes aspectos de los objetivos a los que están asociados.**

**CADA OBJETIVO REPRESENTA DIFERENTES Y VARIADOS LOGROS pero el indicador definirá que es lo que se pretende medir.**

**“Los logros de un programa u objetivo, dependerán de la perspectiva con que se valoren”**

**¿En nuestro plan de trabajo donde podemos encontrar los objetivos que se desean lograr?**

## Objetivo

### Fin

Indicadores que permiten verificar los efectos sociales y económicos a los que contribuye el programa.

### Propósito

Indicadores que permiten verificar la solución de una problemática concreta en la población objetivo.

### Componente

Indicadores que permiten verificar la producción y entrega de bienes y servicios del programa.

### Actividades

Indicadores que permiten verificar la gestión de los procesos del programa.

# Ejemplo: Incrementar las ventas en línea de emprendedores locales a través de capacitación en comercio digital

- **Ámbito de procesos (Actividades):**

- KPI: Verificar que el curso de capacitación en comercio digital se llevó a cabo.
- KPI: Costo promedio por participante en el curso.

- **Ámbito de productos (Componente):**

- KPI: Porcentaje de participantes que lograron crear su tienda en línea o perfil en marketplace.
- KPI: Número de productos digitales o catálogos en línea desarrollados.

- **Ámbito de resultados (Propósito):**

- KPI: Porcentaje de participantes que lograron realizar al menos una venta en línea en los primeros 3 meses.
- KPI: Incremento en el número de clientes digitales alcanzados por los participantes.

- **Ámbito de efectos (Fin):**

- KPI: Incremento promedio en los ingresos de los emprendedores gracias a las ventas digitales.
- KPI: Porcentaje de emprendedores que mantienen activa su tienda en línea después de 6 meses.

# Proceso para el diseño de indicadores

## Los pasos para construir un indicador:

- **1.- Revisar la claridad el resumen narrativo**
- **2.- Identificar los factores relevantes**
- **3.- Establecer el objetivo de medición**
- **4.- Plantear el nombre y fórmula del cálculo**
- **5.- Determinar la frecuencia de medición**
- **6.- Seleccionar los medios de verificación**



## 1.- Revisar la claridad del resumen narrativo

- Los indicadores serán claros y precisos si el objetivo al que están asociados también lo es. De ahí que el primer paso para la construcción de los indicadores es revisar la claridad del objetivo al que estén relacionados; para ello se revisan los siguientes aspectos fundamentales:
  - ¿El objetivo está ubicado en el ámbito de desempeño adecuado?
  - ¿El resumen narrativo es claro en su redacción?
  - ¿Los términos técnicos o acrónimos (ej. SEO, ROI, CTR) están definidos?

## Ejemplos:

- Objetivo 1. Lograr que todas las empresas, sin importar su giro, tamaño o ubicación, tengan un posicionamiento digital exitoso en todas las redes sociales y plataformas digitales, de tal manera que puedan incrementar sus ingresos, generar empleos, mejorar la competitividad nacional y contribuir al desarrollo sostenible del país. ➡ Problema: Demasiado amplio, mezcla fines distintos, no es medible, ni claro en su alcance. Objetivo
- Objetivo 2. Aumentar el uso de herramientas TIC en NA o ZI, mediante la implementación de proyectos ED. ➡ Problema: Excesivo uso de siglas no definidas (TIC, NA, ZI, ED), es ambiguo, no explica qué se busca ni en qué plazo.

## 2. Identificar los factores relevantes

- Estos son los aspectos más importantes del objetivo, ya que describen qué y en quién se va a medir; **CORRESPONDEN AL CONJUNTO DE PALABRAS QUE ENUNCIAN CUÁL ES EL LOGRO ESPERADO Y SOBRE QUIÉN SE ESPERA DICHO LOGRO.**

Preguntas clave:

- **Qué se va a medir**
- **En Quién se va a medir**

- **Identificar factores relevantes**

- ¿Qué medir? → Ej: Tasa de conversión.
- ¿En quién medir? → Ej: Usuarios registrados en la plataforma.
- ✘ Objetivo vago: "Aumentar presencia digital".
- ✔ Objetivo claro: "Incrementar en un 20% el tráfico orgánico en 6 meses".

## **Paso 3. Establecer el objetivo de MEDICIÓN.**

**Los responsables del programa deben decidir los aspectos más importantes a medir, así como la información que refleja mejor los logros del programa.**

**Pueden generarse varios indicadores con base en los factores relevantes identificados en el objetivo, es decir, puede haber diversos indicadores para medir un mismo objetivo.**

**Los indicadores de eficacia han de ser los primeros en establecerse.**

- En este sentido, se debe cuestionar lo siguiente:
- **¿El indicador está descrito de manera positiva?**
- **¿Puede ser sujeto a una malinterpretación?**
- **¿Existe alguna forma más sencilla de mostrar la misma información con algún otro indicador?**
- **Por último, es necesario evitar lo que se ha denominado trampa de la medición, la cual consiste en medir como resultado sólo aquello que es fácil de cuantificar.**

## **Paso 4. Planear nombre y fórmula del cálculo**

- **Es necesario definir un nombre y un método de cálculo para el indicador; para establecer el nombre y la fórmula de cálculo se debe considerar que:**
  - **a) El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.**
  - **b) El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.**

## a) Método de cálculo de porcentaje

- Un porcentaje es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo; representan, en la mayoría de los casos, un conjunto de menor dimensión de otro conjunto.

Actividad. Solicitudes de participación en la convocatoria respondidas.

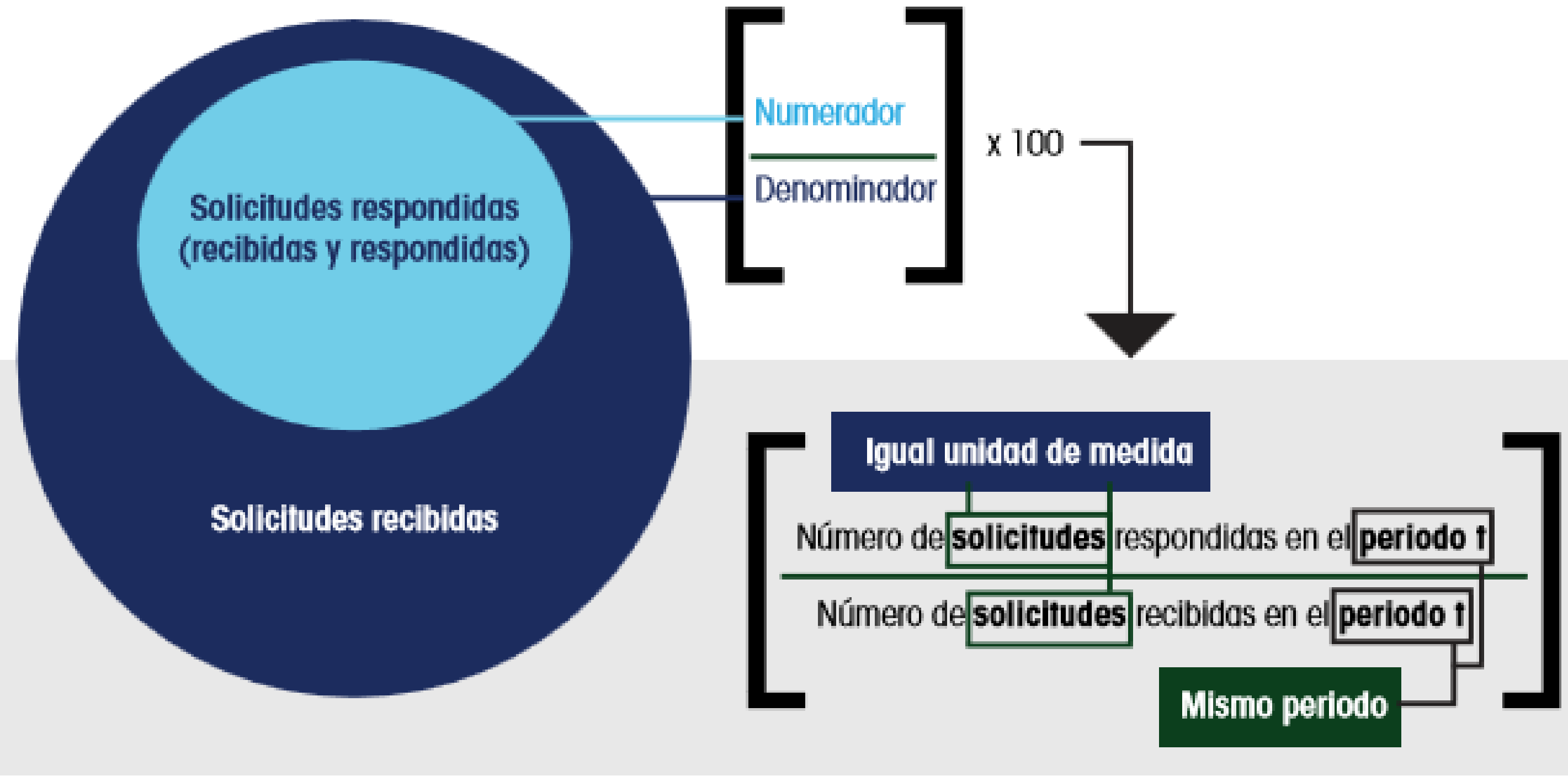


Porcentaje de solicitudes para la participación en la convocatoria respondidas en el periodo.



## Características y criterios:

- **a) que en el nombre del indicador se incluyan los factores relevantes;**
- **b) que las unidades de medida en el nombre del indicador tengan correspondencia con las unidades de medida definidas en el método de cálculo;**
- **c) debe haber correspondencia entre las frecuencias de medición de cada una de las variables del método de cálculo; en el porcentaje las variables deben ser cuantificadas en el mismo periodo.**



- Ejemplo 1: Porcentaje de Conversión de Leads a Clientes
- Fórmula:
- **$(\text{Número de leads convertidos en clientes} / \text{Total de leads calificados}) \times 100$**
- Propósito: Medir la eficiencia del proceso de ventas o onboarding en convertir leads calificados en clientes activos.
  
- Ejemplo 2: Porcentaje de Retención Mensual de Usuarios
- Fórmula:
- **$(\text{Usuarios activos al final del mes} / \text{Usuarios activos al inicio del mes}) \times 100$**
- Propósito: Evaluar la capacidad de la plataforma para retener usuarios activos mes a mes.

## **b) Método de cálculo de tasa de variación**

- **Una tasa de variación es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos.**

Componente. Apoyos económicos entregados.



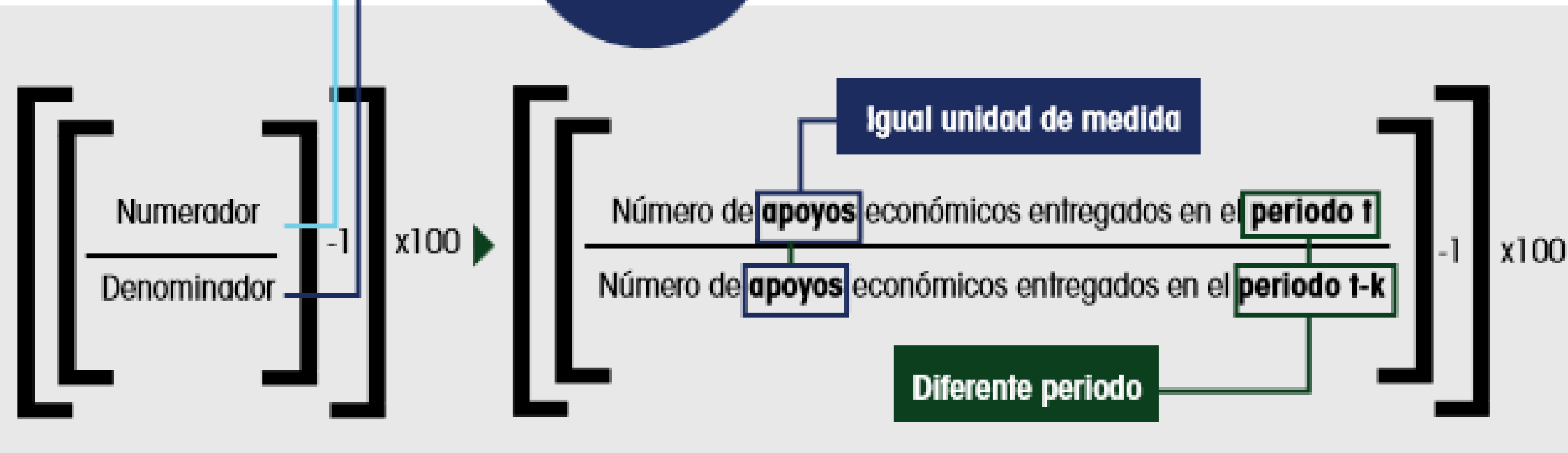
Tasa de variación del número de apoyos económicos entregados.

## Características y criterios

- **A) Es importante señalar que para este método de cálculo se deben tener observaciones de una misma variable, pero en dos diferentes puntos en el tiempo (pasado y presente).**
- **B) La información más actual se coloca en el numerador y la menos reciente, es decir, el punto de interés, en el denominador.**
- **C) hay que describir con claridad el nombre de las variables en el método de cálculo y verificar la temporalidad en que se realiza la medición.**
- D) que en el nombre del indicador se incluyan los factores relevantes del objetivo**

Apoyos entregados en tiempo t

Apoyos entregados en tiempo t-k



## EJEMPLOS

- 1. Tasa de variación de usuarios activos mensuales
- Fórmula:
  - $((\text{Usuarios activos mes actual} / \text{Usuarios activos mes anterior}) - 1) \times 100$
- Propósito: Medir el crecimiento o decrecimiento de la base de usuarios activos.
  
- 2. Tasa de variación de ingresos por ventas online
- Fórmula:
  - $((\text{Ingresos mes actual} / \text{Ingresos mes anterior}) - 1) \times 100$
- Propósito: Evaluar el crecimiento porcentual de los ingresos digitales.

## c) Método de cálculo de promedio

- La razón es el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto periodo y es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador.

Componente. Apoyos para la recuperación de espacios entregados.

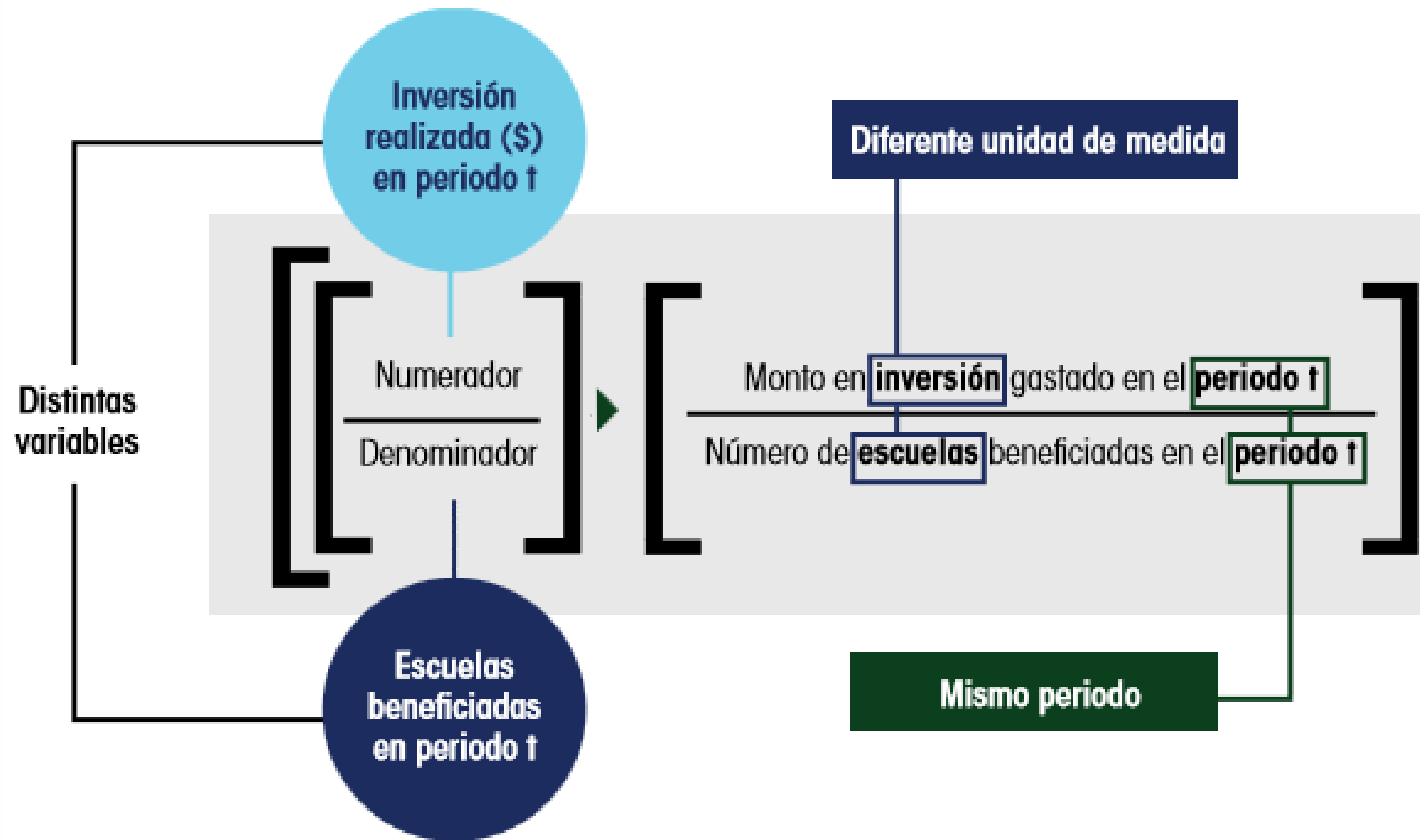


Inversión promedio por escuela beneficiada para la recuperación de espacios.



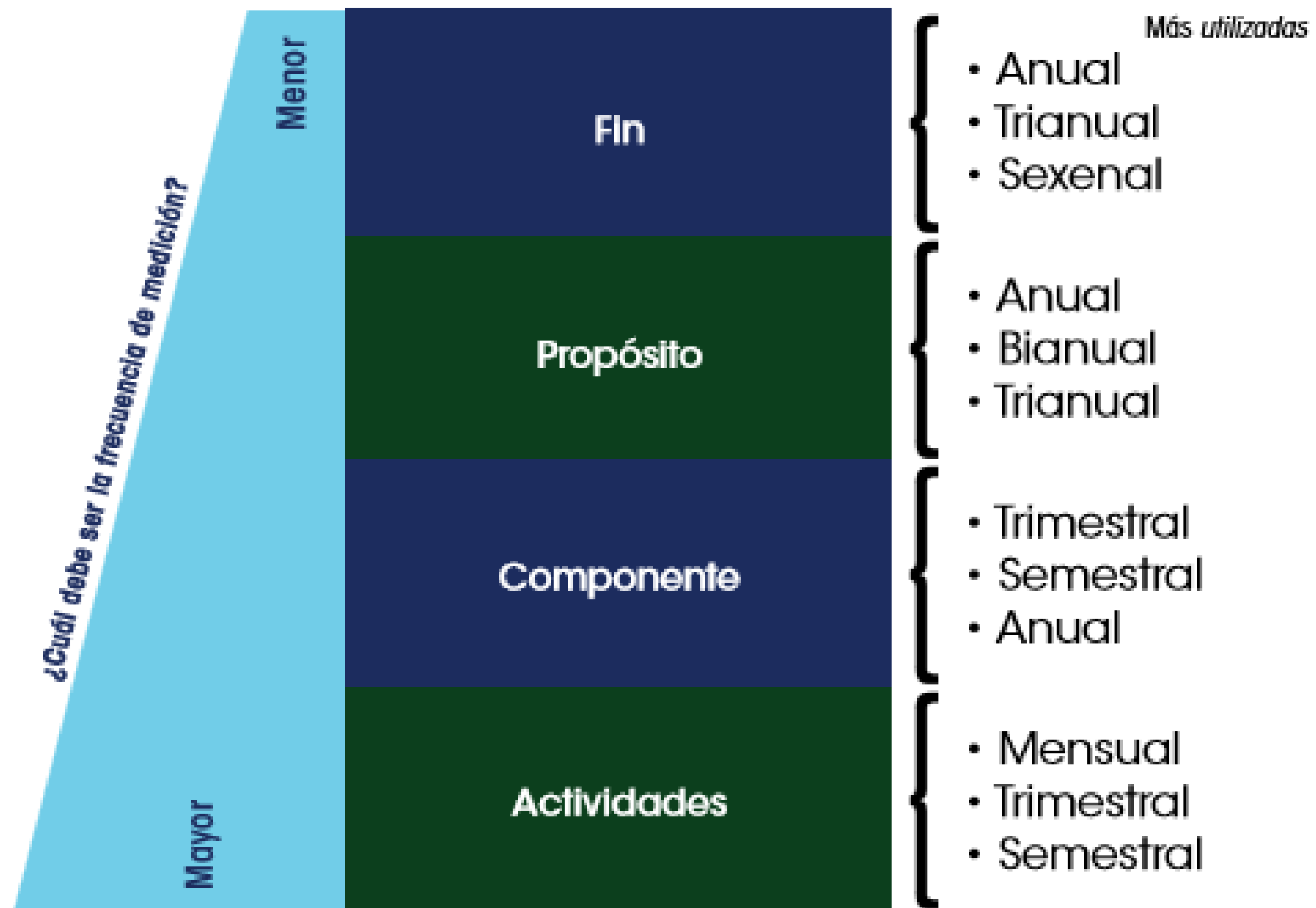
# Características y criterios

- **A) Para las razones o promedios, se deben tener dos variables con diferentes unidades de medida, pero para un mismo periodo.**
- **B) Que en el nombre del indicador se incluyan los factores relevantes del objetivo**
- **C) debe haber correspondencia lógica entre las variables comprendidas en el método de cálculo y el nombre del indicador;**
- **D) debe haber correspondencia entre las frecuencias de medición de las variables incluidas.**



- **Ejemplo 1: Tiempo Promedio de Sesión por Usuario**
- Fórmula:
- **Tiempo total de todas las sesiones / Número total de sesiones**
- Propósito:
- Medir el nivel de engagement o compromiso de los usuarios con la plataforma, ayudando a identificar si el contenido o la experiencia de usuario es atractiva.
  
- **Ejemplo 2: Valor Promedio del Ticket por Transacción (Average Order Value)**
- Fórmula:
- **Ingresos totales por ventas / Número total de pedidos**
- Propósito:
- Evaluar el comportamiento de compra de los clientes y la efectividad de las estrategias de upselling o cross-selling, con el fin de optimizar los ingresos por transacción.

# PASO 5. DETERMINAR LA FRECUENCIA DE MEDICIÓN DEL INDICADOR



## **PASO 6. SELECCIONAR LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN.**

- **Corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado. Dichos medios pueden ser documentos oficiales, documentos o reportes internos que genera el programa, bases de datos procesadas, entre otros.**
- **Los medios de verificación no son únicamente la manera de transparentar la operación, también permiten definir si es factible construir un indicador planteado, o no.**

# FIN DEL MÓDULO