

► MÓDULO 7

Indicadores de **gestión** de las comunicaciones





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Esta publicación es posible gracias al apoyo del pueblo y el gobierno de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La información proporcionada no es oficial del gobierno de Estados Unidos y no representa las opiniones o posiciones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

An aerial photograph of a banana plantation. A central irrigation channel, lined with blue plastic mulch, runs vertically through the center of the field. The channel is flanked by rows of banana plants. The leaves are large and green, with prominent veins. The ground between the plants is dark brown soil. The overall scene is lush and green, indicating a healthy and well-maintained agricultural area.

USAID/Colombia

USAID/Colombia
Lawrence J. Sacks
Director de Misión

Jennifer Tikka
**Directora de la Oficina de Desarrollo
Económico Rural**

Germán Sanz
Oficial de Inclusión Financiera y Desarrollo

Iniciativa de Finanzas Rurales
Asdrúbal Negrete Lebette
Director

Claudia Elicet Roncancio López
Subdirectora

Contenido:
Juan Felipe Echeverry, Adriana Llano Restrepo,
Natalia Marriaga Martínez, Blanca Posada, Ángela
Galindo, Wilson Gómez

Diseño gráfico
Allprint Graphic

Foto de carátula:
Néstor Saavedra - Silvana Ruíz para USAID





STRONG

into

Paño Absorbente

you are

FIAMMÉ

Caribé

into

Pantano

Solano

La Fianza



Módulo 7

Indicadores de gestión de las comunicaciones

7.1. Conceptos clave

- **Gestión.** Este término es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.
- **Indicadores de gestión.** Son todos aquellos medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos de una organización.
- **Variables.** Los objetivos organizativos están expresados en términos de aspectos específicos, porque aluden a la porción de realidad de cada una de las partes de la organización. A esas porciones de realidad se les llama variables.
- **Insumos.** Son objetos, materiales y recursos usados para producir un bien o servicio final.
- **Eficiencia.** Según el Diccionario de la lengua española, eficiencia es la "capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente".
- **Eficacia.** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- **Efectividad.** La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

7.2. Marco teórico de referencia

La palabra **gestión** en el ámbito administrativo refiere al logro, no a la acción, por lo tanto, implica alcanzar unos **objetivos y metas** previamente determinados, es decir, representa llevar a la entidad de un punto inicial A a un punto futuro B, punto que debe haber sido definido anteriormente y que es mejor y deseable para todos los grupos de interés de la organización (Domínguez, 2005).

Para medir la gestión es importante tener en cuenta que, dependiendo a quién se le indague por la forma en la que se están cumpliendo esos objetivos, se obtendrá una u otra conclusión. Por eso los objetivos organizativos están expresados en términos de aspectos específicos, porque aluden a la porción de realidad de cada una de las partes de la organización. A esas porciones de realidad se les llama **variables**. Una vez que se han seleccionado y caracterizado las variables, se procede a medir su cambio o transformación (proceso denominado **gestión**), y compararlo con las metas trazadas. En ese sentido, la gestión compromete la obtención de resultados y metas, y la capacidad para demostrar esos logros, y específicamente el grado de consecución de estos.

Para poder medir la gestión se utilizan los **indicadores de gestión**, que son medidas del cambio de las variables de interés y brindan información necesaria para monitorear el avance de la organización. Los indicadores son una herramienta importante en tres momentos:

En la **planeación** ayudan a traducir los objetivos en meta, identificar resultados y darles atributo a las variables.

En la **ejecución** permiten enfocar las acciones en las variables y atributos específicos, brindar información actualizada para encauzar la acción y facilitan el monitoreo.

En el **control** brindan la información necesaria para tomar decisiones.

7.2.1. Sistemas de control de gestión

La gestión está atada al logro de los objetivos y metas, pero estos logros deben ser observables, verificables y medibles. En ese sentido, se requiere de un sistema integrado de medición de gestión, que es un conjunto de indicadores para evaluar, mediante índices, el alineamiento de las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto





determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Estos objetivos responden a la necesidad de mejorar la competitividad interna y externa de la empresa. La primera es la capacidad de la organización para obtener un rendimiento mayor de los recursos disponibles y de los productos y servicios obtenidos; y la segunda hace referencia a la manera en la que cumple su promesa de valor hacia los clientes externos haciendo uso de los recursos adecuados para lograrlo, al tiempo que incrementando su valor comercial como marca.

7.2.2. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados (Serna, 2001).

En términos de un proceso de planeación los indicadores son instrumentos de medición del comportamiento de las variables que están asociadas a las metas y objetivos de la organización; y pueden y deben compararse con parámetros históricos de variables o con estándares externos. Por ello pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Los **cualitativos** son aquellos que permiten evidenciar lo logrado o lo no logrado, mientras que los **cuantitativos** pueden mostrar eficacia o eficiencia mediante cifras estadísticas sobre los requerimientos.

7.2.2.1. Características

Los indicadores de gestión deben ser:

- **Participativos:** contruidos y diseñados entre todos los que puedan verse afectados por la aplicación de la acción y por ende ser sujeto activo en la medición.
- **Claros:** concretos y de fácil comprensión.
- **Representativos:** Expresar lo que se quiere medir y deben guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- **Flexibles:** que se puedan modificar en el tiempo de acuerdo con los cambios de la entidad.
- **Cuantificables:** que se puedan convertir en números, cifras o porcentajes.

- **Que agregue valor:** permitir identificar debilidades para implantar correctivos.

7.2.2.2. Clasificación de los indicadores

Hay muchas maneras de clasificar los indicadores, pero para efectos de medir la gestión en las comunicaciones se sugieren las siguientes:

- **Indicadores de insumos:** determinan si se disponen los recursos necesarios para ejecutar una acción, por ejemplo: cantidad necesaria de proveedores capacitados.
- **Indicadores de procesos:** evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades, procedimientos y servicios que se prestan a otras dependencias. Dentro de estos están los tiempos de espera, la cantidad de servicios prestados, el porcentaje de servicios prestados vs los solicitados.
- **Indicadores de resultados:** miden el cumplimiento de los objetivos y metas del proceso, proyecto o plan. Estos resultados pueden ser **cognitivos** (Aprendizajes), **afectivos** (emociones producidas), **conductuales** (acciones detonadas a partir de otra acción); una combinación de todas las categorías.
- **Indicadores de impacto:** miden el efecto de los procesos en los grupos de interés, así como su incidencia en el mediano y largo plazo sobre los objetivos y metas de la organización.

Estos cuatro tipos de indicadores se categorizan según dos tipos de parámetros: Nivel de medición; y factores donde se centran. En ese sentido los indicadores pueden ser:

Según el nivel de medición:

- **Estratégicos:** monitorean y miden fundamentalmente el desempeño.
- **Tácticos:** monitorean y miden los procesos.
- **Operativos:** monitorean y miden las actividades.





Según los factores donde se centran:

- **Economía:** miden el desempeño de los recursos económicos y financieros de la organización. Pueden ser: rentabilidad; costo real vs costo previsto; porcentaje de retorno de la inversión.
- **Eficiencia:** describe la relación entre dos magnitudes: La producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar este bien o servicio, es decir: Resultados vs recursos. También se refiere al número de errores cometidos, a los defectos, desperdicios quejas, felicitaciones, actividades con o sin valor agregado. Son ejemplo de este los siguientes: Número de personas utilizadas vs tiempo gastado; tiempo ejecutado por proceso vs el tiempo estándar; total de personas capacitadas vs total de personas programadas; visitas realizadas por semana vs visitas programadas; desperdicios del proceso vs total de insumos del proceso.
- **Eficacia:** Mide el grado en que la organización, el área o la unidad de negocios está cumpliendo con las metas y objetivos propuestos, estos se evalúan según los atributos de calidad, cantidad, ubicación, oportunidad y precio. Pueden ser: número de requerimientos recibidos vs. número de requerimientos atendidos; clientes de comunicación satisfechos en el periodo vs. total de servicios de comunicación atendidos en el periodo; número de servicios prestados vs. número de servicios iniciados; porcentaje de ejecución vs. plan de compras; total de clientes que compraron vs. total de clientes visitados; número de municipios visitados vs total de municipios; número de asistentes al evento de capacitación vs. número de invitados; % de productos y soportes realizados puntualmente.
- **Efectividad:** está relacionada con la medida del impacto de los procesos y proyectos del área de comunicaciones en los objetivos de la misma área y en los resultados esperados de los proyectos. Algunos ejemplos son: Número de empleados satisfechos con las comunicaciones; % de públicos satisfechos; % de mejoramiento de las comunicaciones; % de recordación; valoración del clima organizacional; homogeneidad en los criterios de valoración del clima organizacional; claridad sobre la identidad de la marca; Fortaleza de la marca; indemnidad de la reputación de la organización.

- **Cobertura:** diseñados para conocer la capacidad del área de comunicaciones para llegar a su variedad de público o para atender las demandas de la organización y de áreas específicas. Por ejemplo: número de áreas atendidas con servicios de comunicaciones vs total de áreas de la organización; Ejes de la estrategia de comunicaciones de la entidad vs ejes estratégicos de la organización; personal alcanzado por las estrategias vs total del personal de la entidad.
- **Calidad:** se refiere a la capacidad de la organización para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, confiabilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, así como comodidad y cortesía en la atención.

Tipos de indicadores	Clasificación según el nivel de medición	Clasificación según los factores donde se centran
Indicadores de insumos	Estratégicos	Economía Eficiencia
Indicadores de procesos	Tácticos	Eficacia
Indicadores de resultados	Operativos	Efectividad
Indicadores de impacto		Cobertura Calidad

7.2.2.3. Metodología para establecer indicadores de gestión

Si bien existen varias metodologías para establecer los indicadores de gestión de un proceso, plan, proyecto, programa o estrategia, para medir las comunicaciones se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definir objetivos, metas y estrategias de manera explícita:** esto quiere decir establecer con claridad y precisión los objetivos y metas del área, los objetivos de los planes, programas y proyectos, así como de otras áreas donde la comunicación participa de manera directa. Esto daría la base para construir indicadores de resultados, es decir, como se vio anteriormente aquellos que pueden ser cognitivos (Aprendizajes), Afectivos (emociones





- producidas), Conductuales (acciones detonadas a partir de otra acción); una combinación de todas las categorías.
- b. **Identificar clientes:** estos pueden ser: primarios (quienes reciben directamente el resultado del producto o proceso); secundarios (quienes reciben resultados secundarios, usualmente solo información); indirectos (quienes no reciben los resultados directamente, pero se pueden ver afectados por él); clientes externos; consumidores.
 - c. **Establecer las necesidades de los diferentes clientes:** deben ser traducidas en especificaciones asociadas al proceso, es decir, calidad, cantidad, oportunidad, presentación, eficacia y eficiencia.
 - d. **Identificar factores críticos de éxito:** son los signos vitales de una organización, es decir, son aquellas características que permiten o no que un procedimiento se cumpla, por ejemplo: existencia o no de personal e insumos para llevar a cabo un procedimiento.
 - e. **Realizar la medición:** es decir, diseñar la medición, determinar y asignar recursos, construir instrumentos para la medición (contadores, observación, encuestas, entrevistas, entre otros).
 - f. **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.**
 - g. **Estandarizar y formalizar.**
 - h. **Mantener y mejorar continuamente.**

Sin embargo, para llevar a cabo los pasos e a h es necesario tener en cuenta cuáles son las **características y requisitos de los indicadores**, a saber:

- **Mensurabilidad:** deben ser observables y medibles, basados en evidencias científicas pertinentes para las unidades de análisis.
- **Comprensibles:** se deben expresar en unidades de medida que se entiendan fácilmente y que guarden relación con el fenómeno observado.
- **Relevancia:** se deben centrar en variables, factores y atributos que son considerados clave o fundamentales para el éxito del proceso y para la obtención de objetivos y metas.
- **Estar priorizados** de acuerdo a la fuerza de la evidencia y a la influencia en el resultado.

- **Agilidad:** el sistema de control por indicadores debe permitir la captura, procesamiento, sistematización y transmisión rápida de la información.
- **Flexibilidad:** para adaptarse a los distintos niveles de agregación de la información según el nivel de usuario.
- **Integración** con sistemas de información existentes, sistema de información de listas de espera, registros, bases demográficas.
- **Comparabilidad:** posibilidad de establecer comparaciones que permitan el benchmarking.
- **Fiabilidad:** deben garantizar la independencia del observador, grado de reproductibilidad de los resultados cuando el indicador es utilizado por observadores diferentes.
- Deben ser **conceptualmente claros, directos, inequívocos y comprensibles**, es decir que signifiquen lo mismo tanto para quien hace la medición con fines de toma de decisiones como para quienes simplemente los tomen como referencia o para un observador aleatorio.
- **Validez:** adecuación metodológica, conceptual para garantizar que lo que se está midiendo es realmente lo que se quería medir.
- **Participativos:** contruidos desde diversas miradas.
- Deben ser **públicos**, es decir, conocidos por todos los estamentos de la organización.

7.2.2.4. Construcción de los indicadores

La elaboración de cada indicador requiere la definición precisa de todos sus términos:

- a. **Denominación:** se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado o al impacto de la gestión que se quiere medir. Por ejemplo: eficiencia en el uso de medios de comunicación; calidad de las piezas de comunicación elaboradas.





- b. **Objetivo:** se refiere al uso que se espera dar de la información obtenida con el indicador. Por ejemplo, conocer nuestro grado de eficiencia en relación con la competencia.
- c. **Definición de términos:** explicación detallada de los componentes de la definición y su proceso de cálculo, debe permitir que cualquier persona que aplique el indicador recoja y valore los mismos conceptos.
- d. **Tipo de indicador:** asignación según sea de insumos, procesos, resultados o impacto.
- e. **Fundamento:** por qué es útil para valorar esos insumos, esos procesos, esos resultados o ese impacto.
- f. **Población del indicador:** descripción detallada de los criterios de inclusión y exclusión del numerador y denominador.
- g. **Datos a recoger y fuentes:** traducción de los términos utilizados en el indicador a los elementos específicos de datos e identificación de las fuentes de los mismos.
- h. **Niveles de referencia:** estándares de comparación: es decir, comparación histórica, comparación con la competencia; comparación entre lo deseado y lo logrado; etc.
- i. **Propiedad del proceso:** aclarar a quiénes les corresponde especificar y clarificar a quiénes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización ante los resultados de los indicadores.
 - **Puntos de lectura:** se refiere a los momentos del proceso, plan, programa o proyecto en los cuales deben hacerse las mediciones para evitar que haya distorsiones en las medidas.
 - **Periodicidad y demora:** definir la periodicidad con la cual se hará la medición y la formas en las que se presentarán los resultados.

7.2.2.5. Indicadores de comunicación

La comunicación por indicadores les permite a las organizaciones saber en dónde están sus problemas de comunicación y de qué tipo son. Puede saberse además si las soluciones a implementar deben ser aplicadas en toda la organización o si solo se requieren en una parte de ella. Por ello, es fundamental que un plan de comunicaciones cuente con elementos y objetivos claramente medibles. Los indicadores apropiados sirven para la toma de decisiones y los que realmente se pueden acumular en el tiempo. No obstante que hay indicadores específicos de información o de imagen, debe asumirse que hay otros indicadores de gestión para temas internos y de clima organizacional.

Veamos los tipos de indicadores existentes en comunicaciones:

Indicadores de información



Impacto noticioso: cantidad y calidad de noticias publicadas en los medios producto de la gestión del área de comunicaciones. Se pueden medir por espacio ocupado; Por contenido (Positivo, negativo o neutro lo que se denomina un semáforo de noticias); por impacto generado (Llamadas, nuevas menciones sin necesidad de gestión del área de comunicaciones, mejora en la percepción de la entidad, adquisición de productos a partir de la mención, por ejemplo, apertura de cuentas en una brigada, asistencia a eventos, etc.).



Noticias Top: Calidad de las notas publicadas a partir de relación estrecha con los medios. Este indicador mide: que se cite a la entidad en exclusiva o preferentemente a voceros propios; uso de los contenidos aportados por la entidad; mejora en las relaciones con los medios o con periodistas y editores; Número de veces que nos llaman como fuente de información sin llamarlos nosotros.



VPE (Valor publicitario estimado): comparación entre el espacio informativo publicado y su equivalente en publicidad. Aunque este indicador puede ser engañoso porque no siempre los precios de los espacios publicitarios son comparables con los noticiosos.



Costo por persona: evaluar el costo de llegar a cada persona del público. Se calcula el costo por mil, sumando el total de impactos en los medios y se divide por el costo del plan de medios.



Share of voice: Menciones de una marca con respecto a la competencia en determinado mercado. Compara cómo vamos y cómo van los competidores.



Posicionamiento mediático: mide la visibilidad, es decir notoriedad y cantidad de exposición (mención por referencia, publicación en medios (paga y no paga), invitación a eventos con cobertura mediática); y favorabilidad (contenidos positivos vs. neutros o negativos).

Indicadores digitales de imagen

Las redes sociales han generado la necesidad de crear nuevos parámetros de medición, siendo los más usuales los siguientes:



Topic Trend: volumen de menciones sobre un tema a través de un tiempo determinado.

Sentimiento: sentimientos positivos, negativos o neutros en una conversación digital respecto a una marca.

Engagement: volumen de contactos, frecuencia o adhesiones a un contenido en redes sociales. Es decir, cantidad de “me gusta”, “reenvíos”, “comentarios” y otras reacciones a una publicación.

Indicadores de investigación

Hacen referencia a las actitudes del público antes, durante y después de una campaña, así como a la comprensión y efecto de los mensajes. Los principales indicadores son:



Auditorías de comunicación: evalúa los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización. Plantea un diagnóstico y define una meta a alcanzar a partir de ese diagnóstico.

Indicadores de reputación: miden a la empresa en su calidad de empleador, por su respaldo financiero, por la calidad de los bienes, productos y servicios que oferta, por su visión y liderazgo, por la emocionalidad que inspira, por su responsabilidad social, por su innovación. Estos indicadores se miden entrevistando a los stakeholders.

Modelos integrales o complejos: principalmente está el balance scorecards (tablero de mandos) que aprecian la evolución de algunos indicadores agregados desde cuatro perspectivas: Financiera; clientes; procesos internos; recursos humanos, innovación y aprendizaje.

Indicadores de gestión

Se aplican como una combinación o aplicación de los anteriores, así:



Impactos (outputs): miden volúmenes de las actividades; es decir, son los indicadores de información.

Resultados (outtakes): evalúan los resultados inmediatos de los que se hace, es decir, eficacia, recordación de marca, aumentos de seguidores. Es decir, son los indicadores de información y digitales de imagen.

Cambios (outcomes): miden las variaciones en la opinión, actitud del público, favorabilidad, recomendación de compra, posicionamiento mediático o transformaciones en percepción. Estos indicadores son una combinación entre los tres.

7.3. Guía para la realización del taller

A: Tema: Introducción-reflexión sobre el concepto de indicadores de gestión

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes qué es gestión, cuáles son las variables medibles, qué son indicadores de gestión, y en qué etapas deberían hacerse mediciones para saber cómo va la gestión en determinados aspectos.

B: Tema: Introducción-reflexión sobre el concepto de indicadores de gestión

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: formatos de reflexión sobre las mediciones actuales que hace la entidad; formato de reflexión en tamaño pliego para ser usado por el facilitador.

Duración: 45 minutos

Descripción de la actividad:

El facilitador dividirá el grupo en cuatro colectivos, y a cada uno le entregará un formato para la reflexión sobre las mediciones que actualmente hace la entidad en materia de comunicaciones, preguntando qué miden, cómo lo miden y por qué, tanto en la etapa de planeación, como en la ejecución y en el control.

Una vez cada grupo haga su reflexión, el facilitador pedirá a una persona de cada grupo que presente sus reflexiones, invitando a los demás a que aporten y complementen de modo tal que él, al final, pueda incluir en un formato de tamaño pliego, los puntos en común, es decir, aquellas cosas que mide la entidad en cada fase y la manera en la que lo hacen.





- C: Tema:** Características y tipologías de los indicadores de gestión
Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas
Requerimientos: Presentación en Power Point
Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes las características y tipologías de los indicadores de gestión.

- D: Tema:** Características y tipologías de los indicadores de gestión
Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas
Requerimientos: formato de tipologías de indicadores de gestión impresos en hojas tamaño carta, y uno en formato pliego para el facilitador.
Duración: 45 minutos

Descripción de la actividad:

Retomando los procesos que actualmente miden en la entidad, el facilitador pedirá a cada grupo que tome un formato de tipología, y se anime a presentar en él, algunos indicadores para cada caso, clasificándolos según sean de insumos, de procesos, de resultados o de impacto. Una vez cada grupo termine el ejercicio reflexivo, el facilitador pedirá que cada uno socialice sus propuestas, y animará la discusión para validar que quede entendida la diferencia entre cada tipo de indicador; asimismo, incluirá en el formato tamaño pliego las respectivas conclusiones.

- E: Tema:** categorías de indicadores de gestión
Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas
Requerimientos: presentación en Power Point
Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes las categorías de los indicadores de gestión según su nivel de medición y los factores que se van a medir:

F: Tema: categorías de indicadores de gestión

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: formato de categorías de indicadores de gestión según nivel de medición; y Formato de categorías de indicadores de gestión según factores a medir, impresos en hojas tamaño carta, y en formato pliego para el facilitador.

Duración: 1 hora y 15 minutos

Descripción de la actividad:

Retomando la lista de indicadores definida en el ejercicio de tipologías de indicadores, el facilitador pedirá a cada uno de los grupos que clasifique los indicadores, primero según su nivel de medición y luego según los factores que se irán a medir, indicando que es posible que un indicador encaje en varias categorías. Una vez cada grupo termine el ejercicio reflexivo, el facilitador pedirá que cada uno socialice sus propuestas, y animará la discusión para validar que quede entendida la diferencia entre cada categoría de indicador; asimismo, incluirá en el formato tamaño pliego las respectivas conclusiones.

G: Tema: Metodologías, requisitos y criterios de formulación de indicadores

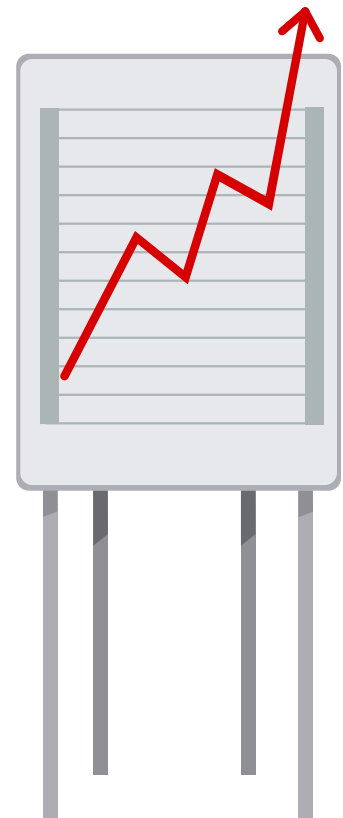
Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

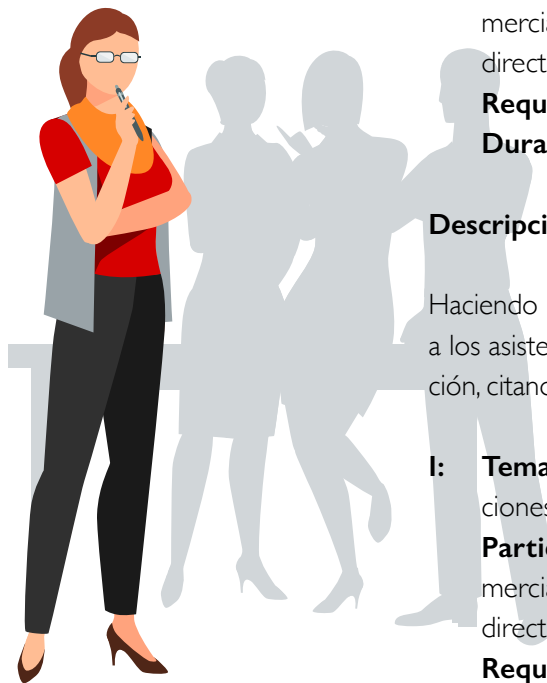
Requerimientos: presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes las metodologías, requisitos y criterios de formulación de indicadores.





H: Tema: Tipologías y categorías de indicadores de comunicación

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: presentación en Power Point

Duración: 45 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power point, el facilitador explicará a los asistentes las tipologías y categorías de indicadores de comunicación, citando ejemplos concretos aplicables a la entidad.

I: Tema: Formulación de indicadores de gestión en las comunicaciones

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: formulario de preguntas reflexivas previas a la formulación de los indicadores. Cuadro de mando para la gestión de indicadores en tamaño medio pliego.

Duración: 1 hora y 15 minutos

Descripción de la actividad:

El facilitador entregará a cada grupo un formulario con las siguientes preguntas para que las contesten colectivamente:

- ¿Cuáles son los objetivos y metas del proceso que quiero medir con estos indicadores?
- ¿Cuáles son los clientes de estos procesos?
- ¿Cumplen estos indicadores las características y requisitos para que sea un indicador válido?
- ¿Cuál es el objetivo de medir lo que va a medir y qué uso le dará a la información?
- ¿Cuáles serán las fuentes para recoger información del indicador?
- ¿Cuáles son los niveles de referencia?
- ¿Quién será el dueño del proceso?
- ¿En qué momento se harán las lecturas del indicador?
- ¿Cuál será la periodicidad de medición?

Una vez respondidas estas preguntas, reformule sus indicadores teniendo en cuenta de incluir en su listado indicadores de información, Indicadores digitales de imagen, Indicadores de investigación e Indicadores de gestión, para lo cual utilicen el cuadro de mando que se les entregará.

Una vez diligenciado el cuadro de mando, cada grupo pasará al frente y lo socializará, recibiendo comentarios y aportes de cada uno de los demás grupos y del facilitador. El facilitador indicará al final que en la cotidianidad no se requiere ser tan específicos con las clasificaciones y tipologías, pero que es importante conocerlas para saber lo que se quiere medir y de qué manera hacerlo.



7.4. Formatos para recolección de información

Ejercicio 1. Introducción

Momento del Proyecto o estrategia	¿Qué miden?	¿Cómo lo miden?	¿Por qué?
Planeación			
Ejecución			
Control			

Ejercicio 2. Tipologías de los indicadores

A partir del conocimiento adquirido frente a los tipos de indicadores, elabore una lista de indicadores posibles para su entidad en cada uno de los cuatro tipos:

Indicadores de insumos	Indicadores de procesos	Indicadores de resultados	Indicadores de impacto

Ejercicio 3. Categorías de los indicadores

Tipo de indicador	Categoría de indicador según su nivel		
	Estratégicos	Tácticos	Operativos
Indicador de insumos			
Indicador de procesos			
Indicador de resultados			
Indicador de impacto			

Tipo de indicador	Categoría de indicador según su factor					
	Economía	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Cobertura	Calidad
Indicador de insumos						
Indicador de procesos						
Indicador de resultados						
Indicador de impacto						

Ejercicio 4. Construcción de los indicadores

A partir de los ejercicios anteriores, más los conceptos explicados en el taller, vuelva sobre su listado de indicadores propuestos y hágase las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los objetivos y metas del proceso que quiero medir con estos indicadores?
2. ¿Cuáles son los clientes de estos procesos?
3. ¿Cumplen estos indicadores las características y requisitos para que sea un indicador válido?
4. ¿Cuál es el objetivo de medir lo que va a medir y qué uso le dará a la información?
5. ¿Cuáles serán las fuentes para recoger información del indicador?
6. ¿Cuáles son los niveles de referencia?
7. ¿Quién será el dueño del proceso?
8. ¿En qué momento se harán las lecturas del indicador?
9. ¿Cuál será la periodicidad de medición?



Tipo de indicador	Indicadores de información					
	Economía	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Cobertura	Calidad
Indicador de insumos						
Indicador de procesos						
Indicador de resultados						
Indicador de impacto						

Tipo de indicador	Indicadores digitales de imagen					
	Economía	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Cobertura	Calidad
Indicador de insumos						
Indicador de procesos						
Indicador de resultados						
Indicador de impacto						

Tipo de indicador	Indicadores de investigación					
	Economía	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Cobertura	Calidad
Indicador de insumos						
Indicador de procesos						
Indicador de resultados						
Indicador de impacto						
Tipo de indicador	Indicadores de gestión					
	Economía	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Cobertura	Calidad
Indicador de insumos						
Indicador de procesos						
Indicador de resultados						
Indicador de impacto						

7.5. Guía orientativa para el análisis de la información recolectada

Tenga en cuenta los siguientes aspectos para analizar y dar uso a la información recopilada durante el taller:

1. Repase los apuntes tomados en cada uno de los ejercicios. Si tiene dudas y realizó registros en audio, escúchelos nuevamente. Si algún dato le hizo falta, consúltelo con las personas participantes.
2. Haga un listado de los puntos en los que coincidieron los participantes y un listado de los puntos divergentes.
3. Elabore un listado con los problemas y posibles soluciones a los retos evidenciados durante el taller. Presente estas observaciones en los siguientes talleres y haga que los participantes las discutan.
4. A la hora de facilitar sus talleres, enfoque la actividad en ayudar a resolver los puntos divergentes de la entidad y hágalos saber al personal para que se haga consciente de los mismos.
5. Manifieste también los puntos en los que el personal sí converge e invítelos a que sigan dándole continuidad a estos procesos positivos.
6. El diagnóstico es clave para acercar y focalizar los contenidos de los talleres a la realidad de las organizaciones a capacitar.

