1. **HOJA DE APROBACIONES**

|  |
| --- |
| Elaborado por: |
|  |
| Responsable de Calidad |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Revisado por: |  | Aprobado por: |
|  |  |  |
| Gerente de Calidad |  | Dirección General |

1. **OBJETIVO.**

Establecer la metodología para la definición de objetivos y metas, así como de indicadores de gestión y de evaluación del desempeño en las perspectivas: financiera, comercial, procesos internos, aprendizaje y desarrollo organizacional en B&D Gestión Empresarial, sus Proyectos y Áreas.

1. **ALCANCE.**

Nivel Corporativo, aplica para todas las Áreas y Proyectos de B&D Gestión Empresarial

1. **DEFINICIONES.**

* **ALERTA ESTRATÉGICA:** corresponde a los rangos definidos para cada indicador en función a los colores del semáforo. Rojo: desfavorable (se debe desarrollar una acción correctiva). Amarillo: Alerta (se debe evaluar la tendencia del indicador y desarrollar acciones preventivas. Verde: Favorable (se cumplió con la meta o se encuentra dentro del rango definido como favorable).
* **COMPORTAMIENTO/TENDENCIA:** es lo que se espera del resultado para que sea favorable (incremento, disminución, dentro de un rango establecido)
* **ESTADO:** corresponde al valor actual del indicador.
* **EFICACIA:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
* **EFICIENCIA:** Se refiere al uso óptimo de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, tiempo, entre otros).
* **EFECTIVIDAD:** Se refiere al logro de la eficacia y eficiencia, es decir, lograr los resultados administrando y gestionando de forma óptima los recursos.
* **ESTRATEGIA:** Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global
* **EVALUACIÓN:** Apreciación sistemática de una actividad, proyecto, programa, política, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. La evaluación se concentra en los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados y sus procesos.
* **FRECUENCIA:** define cada cuánto tiempo se debe analizar y presentar el indicador.
* **FUENTE DE INFORMACIÓN:** define de dónde se obtienen los datos para el cálculo del indicador.
* **GESTIÓN:** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.
* **FORMA DE CÁLCULO DEL INDICADOR:** cuando son cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para su cálculo, lo cual implica la identificación exacta de todos los factores que lo afectan y su relación.
* **GLOSARIO / DESCRIPCIÓN:** es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.
* **INDICADOR:** relaciones entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar situaciones y tendencias, respecto a objetivos y metas previstos; son factores para establecer el logro y el cumplimiento de objetivos y metas de un determinado proceso; además representan información importante no son sólo datos.
* **IMPACTO DEL RESULTADO:** en qué áreas y objetivos tiene impacto el resultado del indicador.
* **META:** se refiere al valor que se quiere lograr o mantener (umbral).
* **MONITOREO**: Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa, de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.
* **NOMBRE DEL INDICADOR:** es la identificación del indicador, su nombre debe ser concreto y definir claramente su objetivo y utilidad.
* **OBJETIVO:** Propósito o finalidad que se pretende alcanzar, adscrito a la política establecida, el cual es alcanzable y cuantificable.
* **PROPÓSITO DEL INDICADOR:** el objetivo que se quiere lograr con la medición.
* **RANGO DE GESTIÓN:** se refiere al espacio comprendido entre los valores máximo y mínimo que el indicador puede tomar.
* **RESPONSABLE DE PRESENTAR EL INDICADOR:** cargo que tiene la responsabilidad de presentar el indicador con la frecuencia definida.
* **RESPONSABLES DEL PLAN DE ACCIÓN:** cargos, áreas/ procesos que tienen impacto en los resultados y deben participar de forma activa en el desarrollo y ejecución de los planes de acción.
* **RECOMENDACIONES:** principales sugerencias de los planes de acción a seguir para alcanzar los resultados con respecto a las metas planteadas.
* **REVISIÓN:** Actividad que asegura la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia, y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
* **UNIDADES DEL INDICADOR:** la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
* **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC):** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad.

1. **REFERENCIAS.**

* Norma ISO 9001: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad
* Metodología para diseñar indicadores de gestión. 3R Editores. Jesús Beltrán.
* Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Robert Kaplan y David Norton.

1. **RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD**
   1. **Directorio:** Tiene la responsabilidad de revisar los resultados de las evaluaciones estratégicas de las Unidades de Negocio y toma de decisiones respecto a las acciones generadas por este procedimiento.
   2. **Responsable de Calidad:**
      1. Apoyar a los responsables de las diferentes áreas en el establecimiento de objetivos, metas e indicadores
      2. Brindar soporte y asesoría en el diseño de indicadores y consolidar la información para las reuniones de revisión y seguimiento
      3. Tiene la autoridad para solicitar el seguimiento y avance a cada responsable de los Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad
      4. Tiene la responsabilidad de revisar el estado de los objetivos del **SGC** en la revisión por la dirección, los resultados de los indicadores de procesos y el estado de las acciones derivadas del seguimiento.
      5. Es responsable de la generación del reporte de los resultados de los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad de B&D Gestión Empresarial.
      6. Asegurar el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento y realizar recomendaciones.
   3. **Dirección General:** 
      1. Establecer los objetivos, metas e indicadores estratégicos de la organización.
      2. Aprobar los objetivos, metas e indicadores para monitorear el desempeño de las áreas y cumplir con la política del Sistema de Gestión de la Calidad
      3. Aprobar los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos. Los recursos pueden ser: recursos humanos, tecnológicos, técnicos, de infraestructura, logística, financieros, legales, entre otros.
   4. **Gerentes y Responsables de Área**
      1. Establecer los objetivos, metas y diseñar los indicadores a nivel de las áreas de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización y los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.
      2. Llevar a cabo el monitoreo, verificando el cumplimiento de los objetivos y metas ya establecidas.
   5. **Personal interno, Contratistas, subcontratistas, proveedores y prestadores de servicio**
      1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos a través del desempeño de sus actividades
2. **DESARROLLO**
   1. **Establecimiento de Objetivos, Metas y Diseño de Indicadores**

Para establecer los objetivos se deben considerar las cuestiones internas y externas que son pertinentes al propósito y a la dirección estratégica de la organización y que pueden afectar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se pueden considerar los siguientes aspectos al momento de plantear los objetivos:

* Lineamientos corporativos
* Información histórica y tendencias a nivel financiero, comercial, tecnológico, desarrollo organizacional.
* Requisitos de las partes interesadas.
* Requisitos legales y otros aplicables.
* Reportes de auditorías

Se considerará los siguientes elementos para la redacción de los objetivos:

* Estar orientados a una acción
* Utilizar verbos en infinitivo

La definición del objetivo debe responder tres preguntas clave: 1) ¿Qué? ¿Qué queremos lograr? 2) ¿Cómo? ¿Cómo lo vamos a lograr? “estrategias” y 3) ¿Para Qué? ¿Cuál es el impacto del cumplimiento del objetivo?

La definición del objetivo debe cumplir con el Modelo SMART:

* **(S)** Deben tener atributo claro y específico de medición
* **(M)** Deben estar cuantificados (medible, metas)
* **(A)** Deben ser retadores y alcanzables (ambicioso)
* **(R)** Deben ser positivos y enfocados a resultados
* **(T)** Deben tener umbral de tiempo definido

Una vez que el objetivo se encuentra establecido, se debe diseñar el indicador utilizando como referencia el **Anexo 1 Diseño de un Indicador**, según la siguiente metodología:

* Identificar las variables clave de medición de acuerdo con el objetivo planteado
* Definir la fórmula de cálculo.
* Identificar o establecer la fuente de información.
* Realizar el cálculo inicial del Indicador para determinar el “Estado”
* Definir una meta y rango inicial para ser evaluado y aprobado por la máxima autoridad del área o un nivel de autoridad superior.
* Establecer la frecuencia de la medición, monitoreo y presentación del indicador.
* Definir el responsable de presentar el indicador y los responsables de los planes de acción.
* Realizar la revisión del indicador, el cual debe cumplir con tres atributos básicos: relevancia, exactitud y oportunidad de la información.
* Entregar al Responsable de Calidad el indicador para su revisión, verificación y validación con la Gerencia del Área correspondiente.
* Una vez que el indicador sea aprobado debe incorporarse en el Informe de Gestión del Área. El informe se puede documentar utilizando como referencia el **FO-CAL-002** Informe de Gestión
* En caso de requerir desincorporar un indicador se debe realizar una exposición de motivos y presentarla al Responsable de Calidad.
  1. **Revisión y autorización**

Los objetivos, metas e indicadores establecidos en la organización, deben ser revisados según corresponda por la Dirección General, Gerentes de Área y Responsable de Calidad, verificando que hayan sido elaborados de acuerdo con lo establecido en este procedimiento, además revisarán:

* + Que sean alcanzables para la organización tomando en cuenta los requisitos legales aplicables.
  + Que existan recursos suficientes (financieros, tecnológicos, logísticos, entre otros) para lograrlos.
  + Que sean consistentes con la Política del Sistema de Gestión de la Calidad.
  + Que se encuentren coordinados, de manera que el cumplimiento de metas (particulares) permita el logro de objetivos (generales).
  + Que los responsables del cumplimiento de objetivos cuenten con la competencia suficiente para hacerlos cumplirse.
  + Que consideren a las partes interesadas (autoridades, comunidad, entre otras) cuando sea necesario, por ejemplo: para el caso de quejas.
  + Que sean medibles a través de indicadores.

Las reuniones de revisión gerencial deberán quedar documentadas en laMinuta de Reunión.

* 1. **Monitoreo de los indicadores**

El monitoreo se llevará a cabo con la frecuencia establecida para cada indicador y se presentaran los resultados en las reuniones correspondientes.

* 1. **Evaluación de los objetivos y metas**

Se deberá realizar mínimo una evaluación anual de los objetivos y metas de la organización.

La evaluación será realizada por la Dirección General y Gerentes de Área, considerando los recursos necesarios, las fechas de cumplimiento acordes a las actividades o procesos y los indicadores establecidos.

Cuando las metas y objetivos se cumplan satisfactoriamente se analizará si es necesario una actualización a las metas y objetivos.

En caso de incumplimiento el Gerente de Área, el Responsable de Calidad y el personal involucrado, identificarán las causas de las desviaciones y establecerán acciones correctivas.

**8.0 INFORMACION DOCUMENTADA REQUERIDA EN LA ACTIVIDAD.**

* **FO-CAL-002** Informe de Gestión

1. **ANEXO**

**Anexo 1 Diseño de un Indicador**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proceso / Departamento / Gerencia:** | | | | | |
|  | | | | | |
| **OBJETIVO GENERAL:** | | | | | |
| **¿Qué?** |  | | | **Factor clave:** | |
| **¿Cómo?** |  | | |
| **¿Para qué?** |  | | |
| **Nombre del Indicador** | | | | | |
|  | | | | | |
| **Fórmula de cálculo:** | | | **Unidades** | **Glosario** | |
|  | | |  |  | |
| **Estado** | **Meta** | **Rango general** | **Tendencia** | **Alerta Estratégica** | |
|  |  |  |  | **Verde** |  |
| **Amarillo** |  |
| **Rojo** |  |
| **Fuente de información** | | | **Frecuencia** | **Impacto del resultado** | |
|  | | |  |  | |
| **Responsable de presentar el indicador** | | | **Responsable de los planes de acción** | | |
|  | | |  | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **PREGUNTA** | **SI** | **NO** |
| **1** | ¿Ha definido claramente el objetivo a medir por el indicador? |  |  |
| **2** | ¿Ha comprobado que realmente se puede realizar la medición con el indicador? |  |  |
| **3** | ¿Ha comprobado que no esté duplicado el indicador y se midan dos veces los mismos efectos? |  |  |
| **4** | ¿El diseño del indicador es el adecuado para los responsables a los que va dirigido? |  |  |
| **5** | ¿Se ha definido la frecuencia de preparación y entrega, así como la distribución del indicador? |  |  |
| **6** | ¿La forma o unidad de medición es la adecuada para el objetivo que se persigue medir? |  |  |
| **7** | ¿En la definición del indicador ha participado el responsable del indicador? |  |  |
| **8** | ¿Ha realizado un análisis entre varios indicadores para ver cuál es el que más se identifica con el objetivo a medir? |  |  |
| **9** | ¿Ha comprobado si el indicador depende de varios responsables? |  |  |