

## Gestión de la Calidad y Normalización “Boletín Informativo”

### Definición de indicadores en los procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en el sector público

La palabra indicador proviene del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales” En el ámbito del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como: “Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño”.

### ¿Les suena familiar al informe de autoevaluación trimestral solicitado a cada área gubernamental?

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002).

El sistema de gestión de la calidad en las organizaciones tiene un enfoque a procesos o debería tenerlo; sin embargo, en muchas ocasiones se establecen indicadores que no nos dicen mucho, es decir que son pobres, pero los

conservamos por alguna u otra razón, por cumplir con nuestras metas, que normalmente las cumplimos porque el indicador por si sólo muestra un valor ordinal que no necesariamente permite ver si el resultado que muestra es malo o bueno; de ahí la importancia de definir indicadores de desempeño en los procesos, que expresen la realidad actual de los mismos, para que a partir de ellos, tengamos los elementos necesarios para la toma de decisiones pertinentes que nos lleven a que en un periodo de tiempo muy corto podamos observar el comportamiento de ese indicador y saber si tomamos las decisiones adecuadas.

### ¿Qué elementos debemos tomar en cuenta para la definición de indicadores de desempeño?

Uno de los elementos primordiales es saber identificar las variables de control de nuestros procesos; una variable de control puede ser un elemento físico, intangible, o una actividad, que puedan ser medibles o verificables y que contribuyan directa o indirectamente al cumplimiento de un requisito o especificación de un producto o servicio resultante de un proceso, es decir, por ejemplo, hablando de un proceso de combustión interna, se identifican las variables de temperatura, presión de aceite y

**Autor: Gustavo Agustín Cuellar Rivero**  
**Miembro de la Red de Colaboración de**  
**Especialistas en Calidad (REDECA).**



velocidad de giro del motor; aunque ya se tienen identificadas las variables de control, si no se pueden medir, ¿cómo sabe el usuario final cuál es el desempeño que tendrá aquel motor de combustión interna?

En la administración pública, normalmente se identifican variables de control tales como: tiempo de entrega, número de solicitudes/mes, número de solicitudes atendidas/mes, las cuales son variables muy previsibles, pero perdemos de vista una variable muy importante que no podemos dejar de considerar en todos los procesos y es la capacidad del proceso; ésta es una variable dependiente de la infraestructura del mismo proceso. La infraestructura de un proceso la conforman el personal con las competencias necesarias, el equipo adecuado, así como el espacio físico o virtual suficiente para cumplir con el número de productos o servicios en un periodo comprometido.

Otro elemento importante es saber para qué va a servir el medir o dar seguimiento a ese indicador de desempeño; para responder a esta pregunta, debemos considerar lo siguiente, si el indicador

no proporciona elementos para la toma de decisiones en función del cumplimiento del objetivo del proceso y de la misión de la organización y para la mejora continua del proceso o bien para dirigir el proceso hacia donde se quiere llevar, es un indicador pobre, debemos desecharlo y considerar otro indicador que realmente sirva para tales fines.

Ya que identificamos el indicador o indicadores idóneos para los procesos, el siguiente paso será establecer el ratio o fórmula del indicador; posteriormente, la toma de datos y frecuencia de medición del indicador, para lo cual se deberá establecer una meta a cumplir en un cierto periodo y finalmente el reporte de resultados de los referidos indicadores de desempeño establecidos.

Espero que este pequeño artículo sea de gran ayuda para que puedan definir y construir los indicadores de desempeño para sus procesos.

**Autor: Gustavo Agustín Cuellar Rivero**  
**Miembro de la REDECA**

## Directorio

**Ricardo Monterrubio López**

Director

Ext. 57000.- rmontelo@ipn.mx

**Cristina Garibay Bagnis**

Subdirectora de Fomento a la Calidad  
y Competitividad Empresarial

Ext. 57010 - cgaribay@ipn.mx

### Departamento de Gestión de la Calidad y Normalización

**David Arturo Reyes Chacón**

Jefe del departamento

dreyesc@ipn.mx

**Alejandra Corinne Ramos Flores**

alecorinner@gmail.com

**Jorge Alejandro López Rincón**

jlrincon@ipn.mx

**Héctor Alberto Campos Briseño**

hcampos@ipn.mx

**María Elena López Guerrero**

melopezg@ipn.mx

**Verónica Cruz de Jesús**

vcruzd@ipn.mx

**Vianey Alcántara Guerra**

vguerraa@ipn.mx

**Víctor Hugo Márquez Zermeño**

vmarquezz@ipn.mx

Tel. 5729.6000 Ext. 57028 y 57040

Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (UPDCE)

Av. Wilfrido Massieu s/n, Edificio "Adolfo Ruiz Cortines", Unidad Profesional Adolfo López Mateos

Zacatenco, Delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07738, Ciudad de México

Comentarios:

Depto. Gestión de la Calidad y Normalización

jlrincon@ipn.mx / dreyesc@ipn.mx