



Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

Sesión 5
Fundamentos de la Planificación Estratégica en el Sector Social

Fortalecimiento de organizaciones - 2024

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

OBJETIVOS

- 1) Comprender la importancia de la evaluación en el proceso de planificación estratégica.
- 2) Identificar aprendizajes e implementarlos en tiempo real

- Definición de indicadores.
- Cuantificación de resultados esperados
- Herramientas CM
- Con la plantilla básica que se le facilita realizar la planeación de acciones alineada con una oportunidad de mejora que permita evaluar, de éste, su despliegue, su rendimiento y el cumplimiento de los objetivos.

Qué nos proponemos en esta sesión



Evaluar su Progreso



Tomar de Decisiones Informadas



Optimizar Recursos



Rendir Cuenta



Aprender y Mejorar Continua



Demostrar el Impacto

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica



Es representativo de la actividad que se quiere medir.



Fiables: Reflejar lo que se quiere medir lo más fielmente posible, con poco error.



Es objetivo y consistente a lo largo del tiempo.



Es comprensible/entendible para quienes lo manejan.



Cuantificables.



Sensibles (Reflejar variaciones en las relaciones causa-efecto).



Sencillos de obtener (rentables).

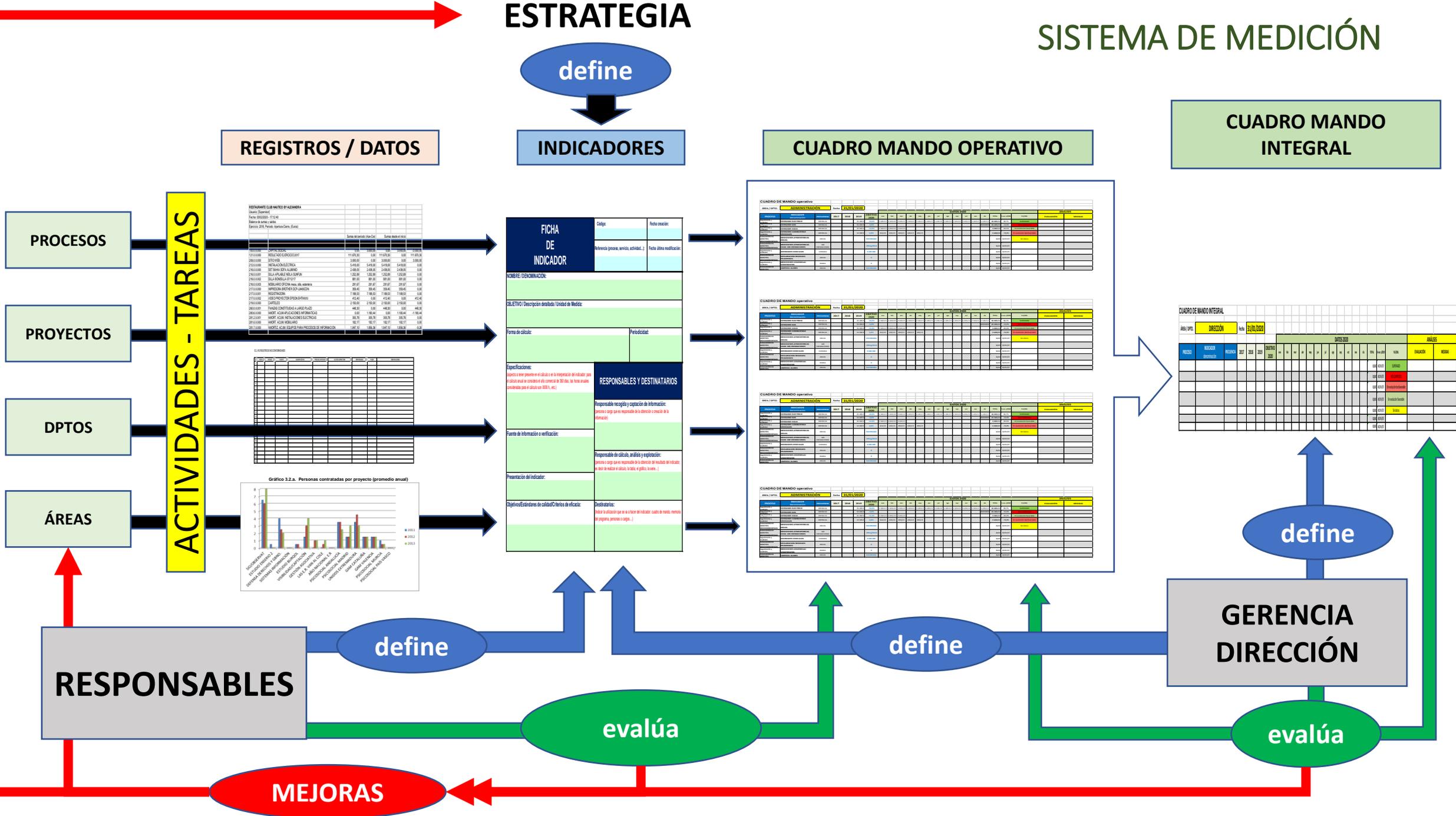
Indicadores clave de desempeño

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica



ESTRATEGIA

SISTEMA DE MEDICIÓN



define

INDICADORES

CUADRO MANDO OPERATIVO

CUADRO MANDO INTEGRAL

REGISTROS / DATOS

ACTIVIDADES - TAREAS

PROCESOS

PROYECTOS

DPTOS

ÁREAS

RESPONSABLES

GERENCIA DIRECCIÓN

evalúa

evalúa

MEJORAS

FICHA DE INDICADOR	
Nombre Denominación:	
Objetivo/ Descripción detallada/ Unidad de Medida:	
Fórmula de cálculo:	Periodicidad:
Fuentes de información y verificación:	
Presentación del indicador:	
Destinatarios:	
Responsables y Destinatarios:	

CUADRO DE MANDO OPERATIVO											
Indicador	Objetivo	Unidad	Meta	Valor	Fecha	Responsable	Estado	Comentarios	Acciones	Fecha	Estado
...

CUADRO DE MANDO OPERATIVO											
Indicador	Objetivo	Unidad	Meta	Valor	Fecha	Responsable	Estado	Comentarios	Acciones	Fecha	Estado
...

CUADRO DE MANDO OPERATIVO											
Indicador	Objetivo	Unidad	Meta	Valor	Fecha	Responsable	Estado	Comentarios	Acciones	Fecha	Estado
...

CUADRO DE MANDO OPERATIVO											
Indicador	Objetivo	Unidad	Meta	Valor	Fecha	Responsable	Estado	Comentarios	Acciones	Fecha	Estado
...

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																	
ÁREA/ DPTO	DIRECCIÓN	Fecha	DATOS 2010												ANÁLISIS		
			INDICADOR	SECTOR	SECTOR	SECTOR											
...

RESTAURANTE CLUB NÚMERO 87 ALBERDIA				
Indicador	Unidad	Meta	Valor	Fecha
...

GRÁFICO 3.2.a. Personas contratadas por proyecto (promedio anual)				
Proyecto	2010	2011	2012	2013
...

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

CLAVES

Para la IMPLANTACIÓN de un sistema de medición

La implantación de un sistema de indicadores requiere que además del diseño y la definición de los indicadores y Cuadros de Mando, se **involucre a las personas afectadas por la implantación**.

El **DESPLIEGUE** suele ser momento el más complejo, motivo por el cual vamos a tratar de trabajarlo a través de:

- **Formación de las personas implicadas**
- **Comunicación y la Motivación**
- **Validación de la Información**

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

FORMACIÓN DE LAS PERSONAS IMPLICADAS

Formación, habría que trabajar la definición, el diseño, la explotación y gestión y la mejora (en la línea de este curso)

Sensibilización, es fundamental explicar que los resultados que muestran los indicadores son el fruto de nuestro trabajo, de qué hacemos y cómo lo hacemos, y cómo de cerca o de lejos estamos de aquello que nos habíamos propuesto (objetivos). Ser consciente de esta relación aumenta la **implicación y la motivación**.

A la hora de **planificar** qué se hace con las personas de la organización en materia de formación y sensibilización, habría que diferenciar entre las personas que van a participar activamente en el desarrollo del sistema (diseñando, captando información, procesando o analizando datos, generando informes, distribuyendo la información...) y los que exclusivamente van a figurar como destinatarios.

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

Objetivos de la comunicación:

- Explicar que el sistema de indicadores es una herramienta orientada a la **mejora** y que **no tiene por objeto fiscalizar o sancionar**
- **Informar** sobre los resultados obtenidos y su evolución
- Procurar la **comprensión** de la información generada

La comunicación al personal de los resultados de su trabajo sirve para mejorar los resultados de la actividad.

La comunicación y difusión de la información de los indicadores y cuadros de mando no tiene que ser indiscriminada, sino que habrá que definir y conocer el grado de confidencialidad de la información que se pretende difundir.

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuestiones a evaluar con la validación de los **indicadores y Cuadros de Mando** :

- La **utilidad de los resultados** obtenidos, en gran medida a través de su aplicabilidad.

–TOMA DE DECISIONES–

Un elemento básico para evaluar la utilidad es la opinión de los usuarios o destinatarios de la información (criterio de Calidad)

- El **coste de su obtención**
- El cumplimiento de los **objetivos previstos** cuando se decidió implantar el sistema de indicadores

Para la validación es fundamental la participación de los destinatarios, además de las personas que participan activamente en el sistema

HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR INDICADORES

- Check list para VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- Ficha de indicador
- Cuadro de Mando
- Informe de CM



Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica



VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN. (check list)

CUESTIONARIO PARA REALIZAR LA VALIDACIÓN DE UN INDICADOR:

1. ¿Sirve para tomar decisiones?
2. ¿Es adecuada su periodicidad?
3. ¿Representa claramente el concepto que se desea conocer?
4. ¿Es compatible con el resto de los indicadores y permite contrastar resultados?
5. ¿Es redundante con algún otro indicador?
6. ¿Su definición y fiabilidad es tal que el resultado puede ser comparable en el tiempo?
7. ¿Es clara y adecuada la representación gráfica?
8. ¿Compensa el coste de su obtención con su utilidad?
9. ¿Podría obtener la información de manera más sencilla y económica?
10. ¿La comunicación y divulgación de la información es adecuada?

CUESTIONARIO PARA REALIZAR LA VALIDACIÓN DEL CUADRO DE MANDO:

1. ¿Aporta una visión global del área, actividad o proceso?
2. ¿Proporciona una visión del grado de cumplimiento de los objetivos asignados?
3. ¿Se visualizan claramente las desviaciones de los resultados obtenidos?
4. ¿Facilita la toma de decisiones?
5. ¿Esta compensado el coste de su elaboración con la utilidad que se obtiene?

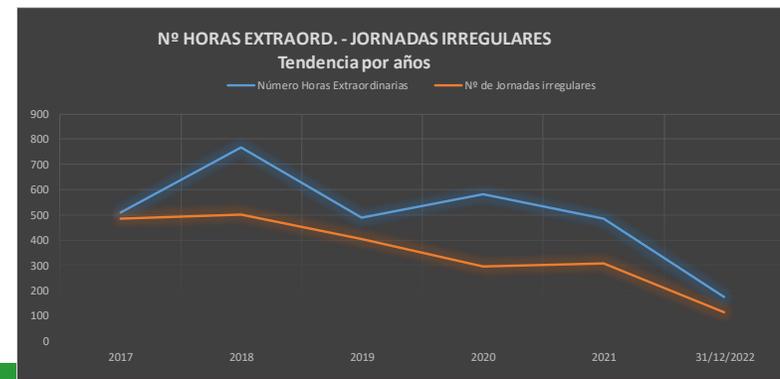
Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica



FICHA DE INDICADOR		Código:	Fecha creación:		
		Referencia (proceso, servicio, actividad...):	Fecha última modificación:		
NOMBRE / DENOMINACIÓN:					
OBJETIVO / Descripción detallada / Unidad de Medida:					
Forma de cálculo:		Periodicidad:			
Especificaciones: <small>(aspecto a tener presente en el cálculo o en la interpretación del indicador: para el cálculo anual se considera el año comercial de 360 días, las horas anuales consideradas para el cálculo son XXXX h., etc.)</small>		RESPONSABLES Y DESTINATARIOS			
Fuente de información o verificación:				Responsable recogida y captación de información: <small>(persona o cargo que es responsable de la obtención o creación de la información)</small>	
Presentación del indicador:				Responsable de cálculo, análisis y explotación: <small>(persona o cargo que es responsable de la obtención del resultado del indicador, es decir de realizar el cálculo, la tabla, el gráfico, la serie...)</small>	
Objetivos/Estándares de calidad/Criterios de eficacia:				Destinatarios: <small>(Indicar la utilización que se va a hacer del indicador: cuadro de mando, memoria del programa, personas o cargos...)</small>	

Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

CUADRO DE MANDO																							Fecha		31/03/2022												
RRHH - PERSONAS																							DATOS 2022												ANÁLISIS		
CÓD.	TIPO OBJ.	INDICADOR denominación	2017	2018	2019	2020	2021	31/12/2022	% var. s/2021	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	OBJETIVO / REFERENCIA 2022	% var. s/OBJETIVO	SITUACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS											
RH01	Obj. OPERATIVO	Plantilla media	45	48	52	52	58	57,2	-1,0%	55,5	55,1	58,2	60,0									0,0	# DIV/0!														
RH02	Obj. OPERATIVO	Número Horas Extraordinarias	509	767	489	583	486	175	-64,0%	12	50	42	42	30								0,0	# DIV/0!														
RH03	Obj. OPERATIVO	Importe Jornadas irregulares	43.191,0 €	42.050,4 €	35.369,0 €	24.305,0 €	23.945,0 €	7.404,4 €	-69,1%	1.700,4	2.472,0 €	1.936,0 €	1.296,0 €									0,0	# DIV/0!														
RH04	Obj. OPERATIVO	Nº de Jornadas irregulares	484	499	406	297	306	115	-62,4%	21	26	21	19	10	18							0,0	# DIV/0!														
RH05	Obj. OPERATIVO	Número de Préstamos concedidos	18	17	18	15	11	5	-54,5%	2	1	2	0									0,0	# DIV/0!														
RH06	Obj. OPERATIVO	% Contratación fija	80,0%	87,3%	91,0%	97,0%	96,0%	0,0%	-100,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	# DIV/0!														
RH07	Obj. OPERATIVO	% mujeres contratadas plantilla	22,1%	26,7%	23,7%	26,5%	25,0%	0,0%	-100,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	# DIV/0!														
RH08	Obj. OPERATIVO	Edad media plantilla	47,3	48,2	48,4	48,6	48,4	49,3	1,9%	49,3	49,3	49,3										0,0	# DIV/0!														
RH09	Obj. OPERATIVO	% absentismo por ILT	6,8%	13,3%	4,2%	6,1%	4,7%	# DIV/0!	# DIV/0!													0,0	# DIV/0!														
RH10	Obj. ESTRATEGICO	Nº total horas de formación	2.645	906	2.030	1.089	865	5	-99,4%	0	0	5										0,0	# DIV/0!														
RH11	Obj. ESTRATEGICO	Nº medio horas formación por trabajador/a	58	19	39	22	15	0,1	-99,4%	0,0	0,0	0,1	0,0									0,0	# DIV/0!														
RH12	Obj. ESTRATEGICO	Nivel de satisfacción (clima laboral)	sin datos	0,0	# VALOR!	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	# DIV/0!																		
RH13	Obj. OPERATIVO	Media de Horas Extraordinarias por Persona	11,2	15,9	9,4	11,2	8,4	3,1	-63,6%	0,2	0,9	0,7	0,7									0,0	# DIV/0!														
RH14	Obj. OPERATIVO	Media de Jornadas Irregulares por Persona	10,7	10,4	7,8	5,7	5,3	2,0	-62,0%	0,4	0,5	0,4	0,3									0,0	# DIV/0!														
RH16	Obj. OPERATIVO	Coste medio jornada irregular	89,24 €	84,27 €	87,12 €	81,84 €	78,25 €	64,39 €	-17,7%	80,97 €	95,08 €	92,19 €	68,21 €									0,0	# DIV/0!														



Evaluación y Aprendizaje en la Planificación Estratégica

Cuadro de Mando | 31/3/2022

CUADRO DE MANDO
Informe ejecutivo
31/mar/2022

Formulación de objetivos

Práctica Sesión 5

Definir CM con varios Indicadores Operativos y varios Indicadores Estratégicos

IMPORTANTE: Cómo nombrar el fichero de la práctica.

PRACTICA_numero sesión_NOMBRE+APELLIDOS

FORMADORES

Julián Luis Moreno Alego

Manuel Aradillas Cotán



www.plenainclusion.org

