

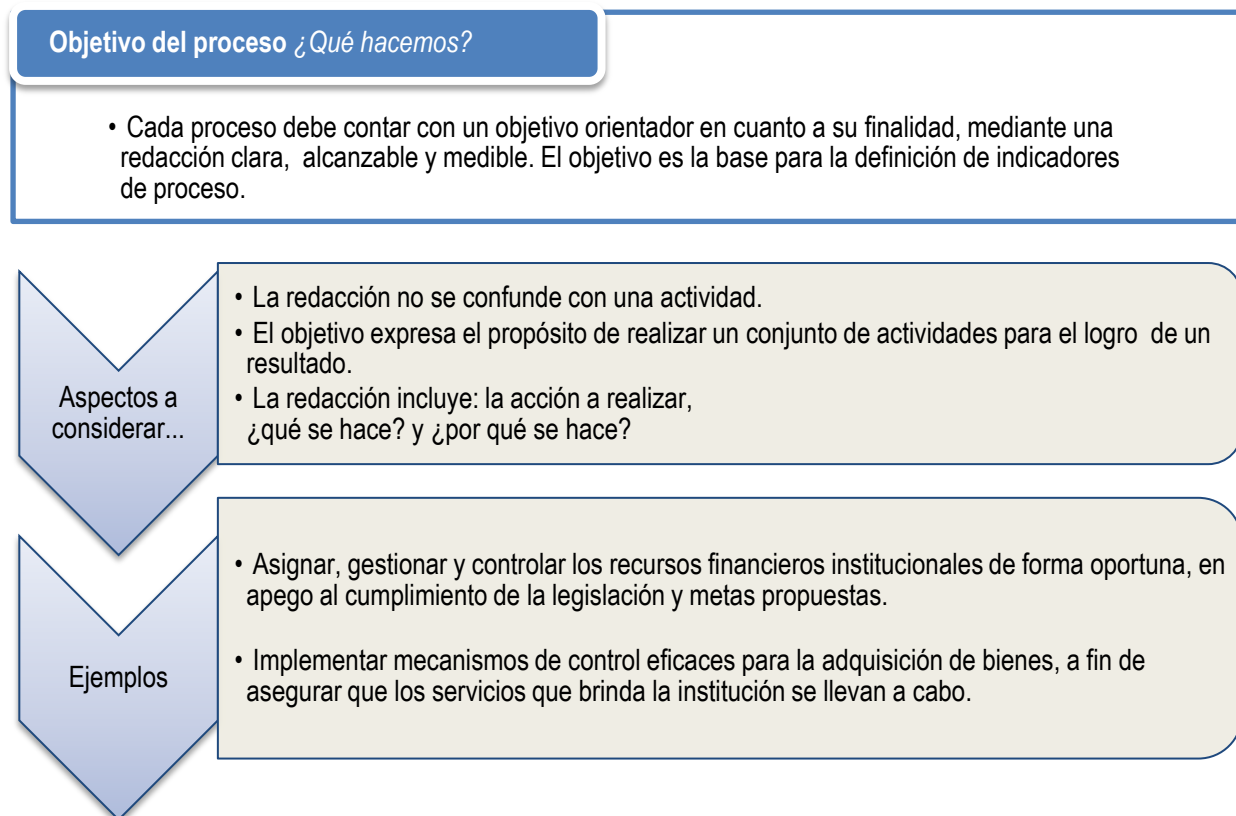
ISO 18091:2014 y la gestión de indicadores de proceso en Gobiernos Locales

Gabriela Román Méndez
 CEGESTI

“No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide”
 Deming, W.E. (1982). Out of the crisis. Estados Unidos: Cambridge University Press

Frecuentemente se utiliza esta frase para promover el uso de indicadores que permitan monitorear el logro de los resultados esperados por una organización, es decir, indicadores que sirvan para la toma de decisiones y, en consecuencia, para la mejora continua. Asegurar una correcta definición de indicadores es vital para un Sistema de Gestión de Calidad, pues de hacerse a la ligera puede generar un mensaje incorrecto al personal, acerca del esfuerzo requerido y de las metas por alcanzar.

De acuerdo al apartado “0.2 Enfoque basado en procesos” de la norma ISO 18091:2014 (ISO, 2014), para cada proceso el gobierno local especifica indicadores que permitan verificar el desempeño y/o los resultados del proceso, tomando como referencia el mapeo de procesos diseñado (tema descrito por Forbes Álvarez 2015, en su artículo “Gestión de procesos y gestión municipal” para este mismo boletín). A continuación se brindan algunas consideraciones para establecer estos indicadores.



Definiendo el indicador ¿Lo que hacemos es eficaz?

- De acuerdo con la *Guía para la implementación de sistemas de indicadores INTE-01-01-01-05* (INTECO, 2005), un indicador consiste en los datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso.

Aspectos a considerar...

- ¿El dato brindado por el indicador sirve para verificar el cumplimiento del objetivo del proceso?, ¿es consistente?
- ¿El indicador permite tomar decisiones, es relevante?
- ¿Se indica claramente lo que se quiere medir, no es ambiguo? (servicios brindados, cantidad comunidades atendidas, entre otros)
- ¿Se especifica cómo se calcula?

Ejemplos

- Asignar, gestionar y controlar los recursos financieros institucionales de forma oportuna, en apego al cumplimiento de la legislación y metas propuestas.
- Implementar mecanismos de control eficaces para la adquisición de bienes, con el fin de asegurar que los servicios que brinda la institución se lleven a cabo.

Definiendo metas de indicadores ¿Hasta dónde vamos a llegar?

- Las metas nos permiten determinar si un indicador está o no alcanzando el reto previsto.

Aspectos a considerar...

- ¿La meta definida para el indicador es verificable?
- ¿La meta es considerada como un reto por alcanzar?
- ¿Se especifica el momento para el cual se espera alcanzar la meta?

Ejemplos

- Disminuir en un 5% en el reporte de quejas presentadas durante el período de enero a octubre de este año.
- Incrementar en un 20% la captación de recursos municipales.

Una vez definidos los indicadores, es importante tomarse el tiempo para socializarlos entre el personal. Esto asegura su entendimiento y la comunicación de la contribución esperada.

Como parte de la mejora continua, la gestión de indicadores de proceso requiere de un control que permita validar el logro de las metas esperadas. Esto puede realizarse mediante el uso de tablas, gráficos u otras herramientas que permitan evidenciar los resultados obtenidos en un momento dado. Es de esperar que el resultado del seguimiento demuestre una tendencia positiva hacia el logro de las metas definidas así como los posibles ajustes que deban aplicarse con tal de asegurar los objetivos planteados.

En conclusión, la definición de indicadores de proceso debe integrarse como insumo para la toma de decisiones; dicha integración ayuda al desarrollo y mejora de una organización.

Referencias bibliográficas

Forbes Álvarez, R. (2015). Gestión de procesos y gestión municipal. *Gestión Municipal* No. 5. Disponible en http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo_05_060515.pdf

ISO. (2014). "ISO 18091 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 en el gobierno local". Suiza.

INTECO. (2005). "INTE-01-01-01-05 Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la implementación de sistemas de indicadores". Costa Ric

Gestión Municipal

Es una publicación propiedad de CEGESTI.

Para leer los artículos publicados anteriormente visite: <http://www.municipal.cegesti.org/>