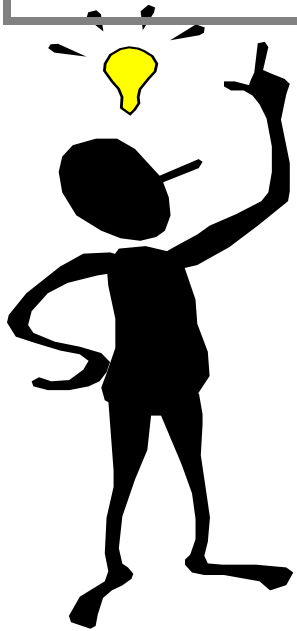




# Curs de Direcció d'Empreses



Escenaris d'entorn de coneixements:  
Procés per a la  
formulació d'indicadors

Línies generals



# Índex

Definició i condicions que han de reunir

què mesuren els indicadors

Procés general de formulació mètode

Classes d'indicadors

Relacions entre els indicadors i els  
elements que mesuren

Relació amb la qualitat

Manera de construir-los esquema-bloc

Aplicació a l'ús de quadres de  
comandament

Relació entre els diferents conceptes  
terminològics

# Definició

Allò que no es mesura no es coneix,  
el que no es coneix no es pot millorar

- Índex per avaluar els resultats aconseguits en un àmbit: econòmic, eficàcia, eficiència, etc.
- Condicions
  - rellevància
  - pertinència
  - permanència
  - objectivitat
  - inequívoc
  - accessible en cost, càlcul i interpretació





# Els indicadors mesuren

- Objectius

- S'anomenen INDICADORS de RESULTATS

- Activitats

- s'anomenen INDICADORS de PROCÉS

- Recursos

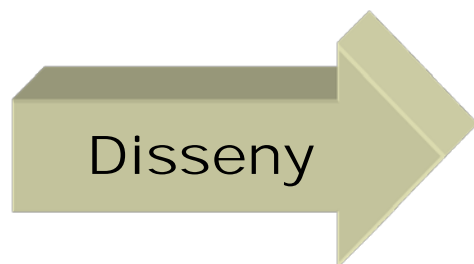
- s'anomenen INDICADORS d'ESTRUCTURA



- Variable utilitzada per a mostrar l'eficiència o l'eficàcia de la totalitat o d'una part d'un procés en base a uns objectius i a unes condicions donades.
- Mostren on s'està en relació als objectius i com s'està actuant



- Quan han estat consensuats
- La seva relació amb el procés és clara i definida
- Es fan servir com elements d'avaluació i de correcció
- Responen a objectius acceptats pels implicats
- La responsabilitat s'assigna a diverses funcions



- Senzills en la formulació, en les dades i els algorismes de càlcul
- Presentació gràfica i/o intuïtiva
- Freqüències definides i sistemàtiques
- Adaptats als nivells de control preestablerts



Indicadors de Resultats

Altres noms:

Indicadors de:  
- objectius  
- efectivitat  
- impacte  
- outputs finals

Mesuren:

- resultats procés  
- impacte global  
- satisfacció persones

S'utilitzen:

- sempre, llevat el cost  
- per a conèixer grau satisfacció

Exemples:

- grau de cobertura  
- resolucions a primera visita  
- cost/usuari

Indicadors de Procés

Indicadors de:  
- activitat  
- eficàcia  
- outputs intermedis

- quantitat serveis realitzats  
- oferta de serveis  
- eficiència dels serveis

- Per millorar la gestió  
- Per reorganitzar

D'eficàcia d'activitats:  
- temps mig per client  
- usuaris per setmana  
- demores

Indicadors d'Estructura

Indicadors de:  
- recursos  
- mitjans  
- cost

- disponibilitat de recursos  
- oferta de recursos  
- cost de recursos

Informació nivell utilització recursos i del seu cost

- Hores d'atenció setmanals  
- Nombre persones per producte

# Indicadors en base al model EFQM d'excel·lència

Resultats clau



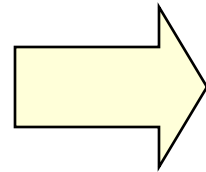
Resultats en els clients



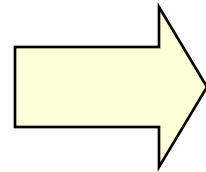
Resultats en la societat



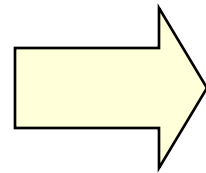
Resultats en les persones



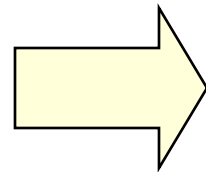
- Increment de les vendes
- Endeutament
- Cash flow/vendes
- Termini de recuperació del capital



- Termini de subministrament
- Satisfacció dels clients
- Fidelització dels clients
- Coneixement de la marca
- Desenvolupament de nous productes



- Millora de l'impacte ambiental
- Satisfacció de l'entorn



- Satisfacció de les persones
- Coneixement de les persones

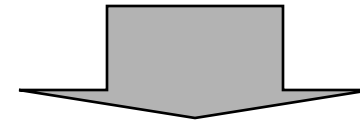




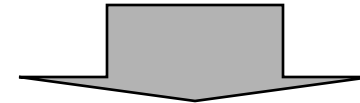
# Procés general de formulació

Deter\_  
minació  
de:

Variables i  
factors clau



Àrees, activitats i  
serveis que garanteixen  
l'èxit d'una unitat



- unitats de mesura
- sistema de recollida
- forma de presentació
- seguiment
- avaluació



# Metodologia bàsica per al disseny d'un sistema d'indicadors en l'EFQM





# Classes d'indicadors

. Vissió extensa (1 de 2)



- Economia
- Eficàcia
- Eficiència
- Equitat
- Entorn



- de resultats
- de procés
- estructura
- estratègics



- interns:  
nº documents,  
satisfacció dels serveis,
- externs:  
repercussió exterior



# Classes d'indicadors (2 de 2)

## Nivells organitzatius i indicadors segons l'objecte

	Indicadors de resultat	Indicadors de procés	Indicadors d'estructura	Indicadors estratègics
Direcció	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Comandaments intermedis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nivell operatiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Nivells organitzatius i indicadors segons el seu àmbit

	Indicadors interns	Indicadors externs
Direcció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comandaments Intermedis	<input type="checkbox"/>	
Nivell operatiu	<input type="checkbox"/>	

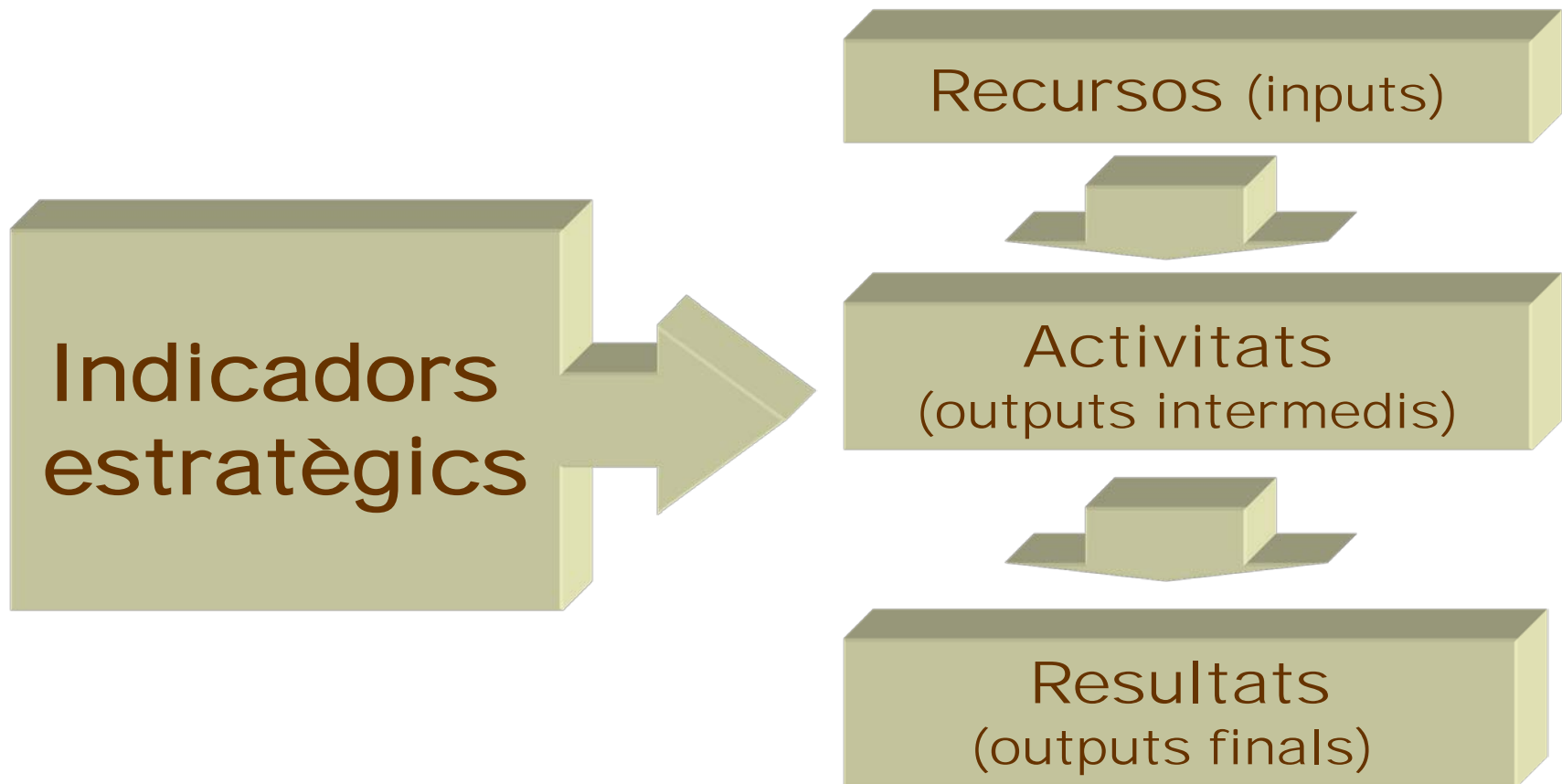
## Nivells organitzatius i indicadors segons la seva naturalesa

	Ind. d'economia	Ind. D'eficàcia	Ind. d'eficiència	Ind. d'efectivitat	Ind. d'equitat	Ind. d'excel·lència
Direcció		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comand. Intermedis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Nivell operatiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			



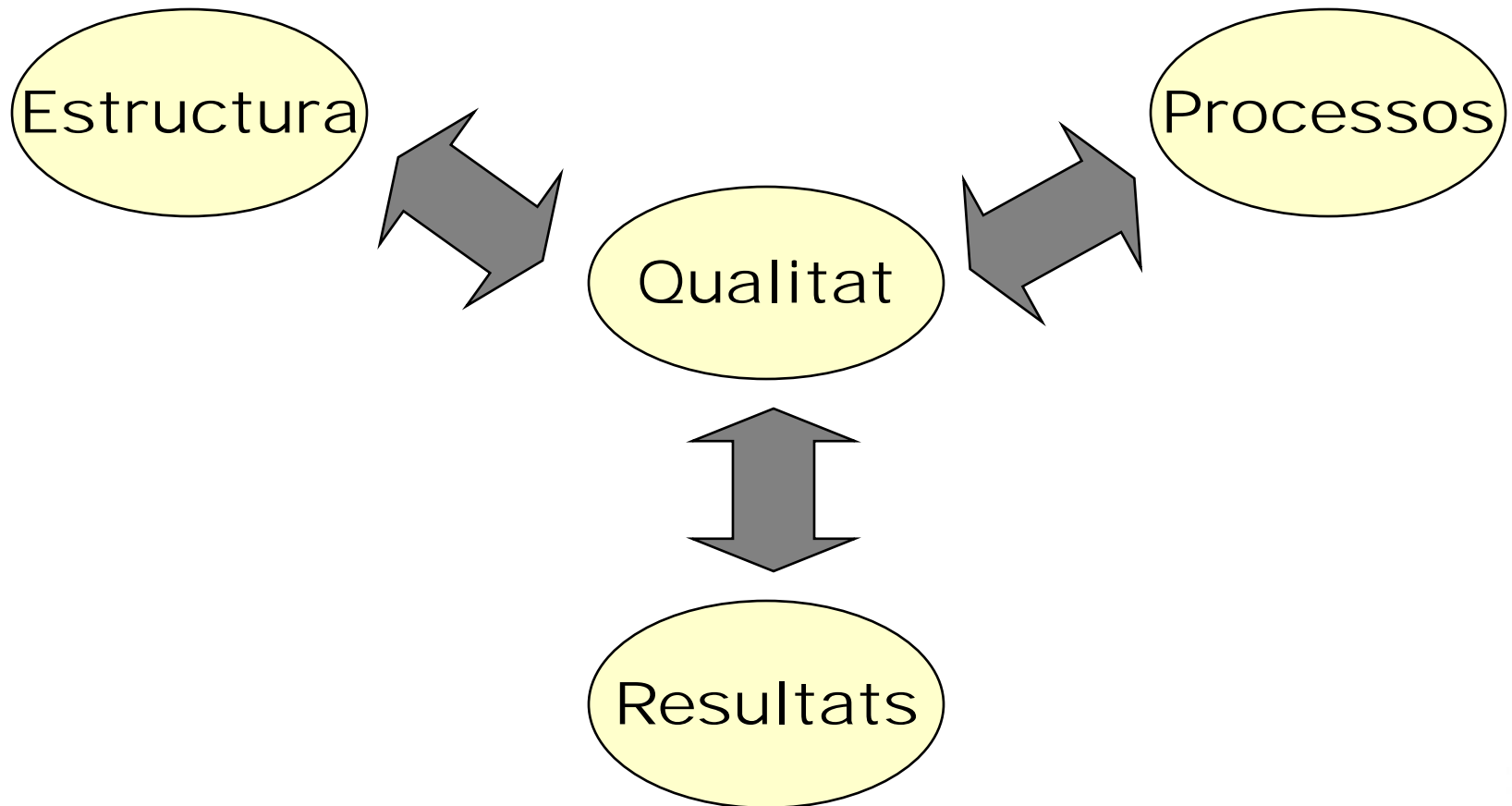


# Relacions entre els indicadors i els elements que mesuren





# Relació dels indicadors amb la qualitat





# Manera de generar-los (1 de 2)

què es fa → descripció de les activitats

què es vol mesurar → selecció de les  
activitats prioritàries

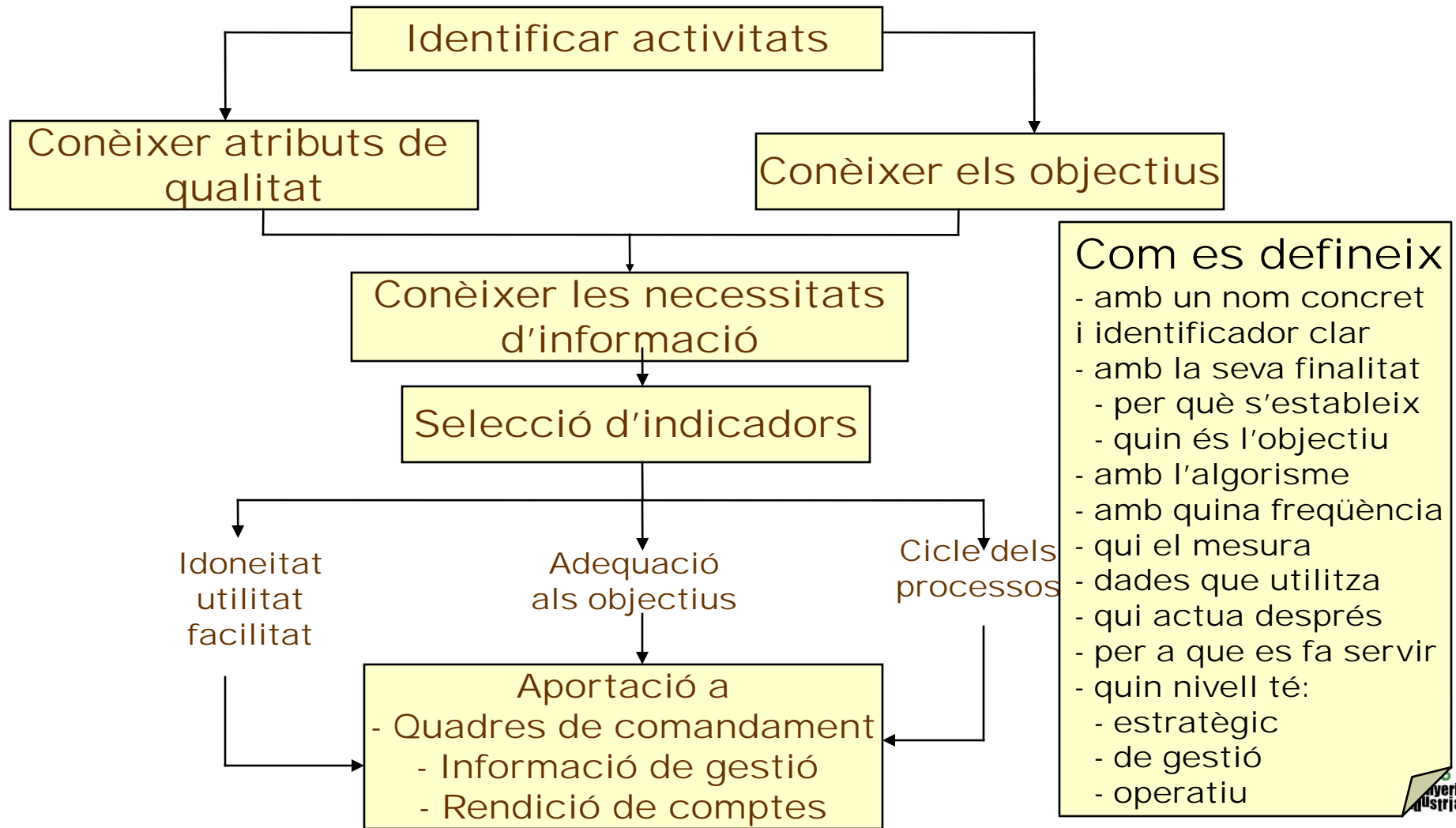
qui utilitzarà la  
informació → selecció dels  
destinatariis de  
la informació

cada quan temps → periodicitat

amb què es compararà → referents  
referits a estructura,  
procés o resultat



# Manera de construir-los: esquema-bloc (2 de 2)

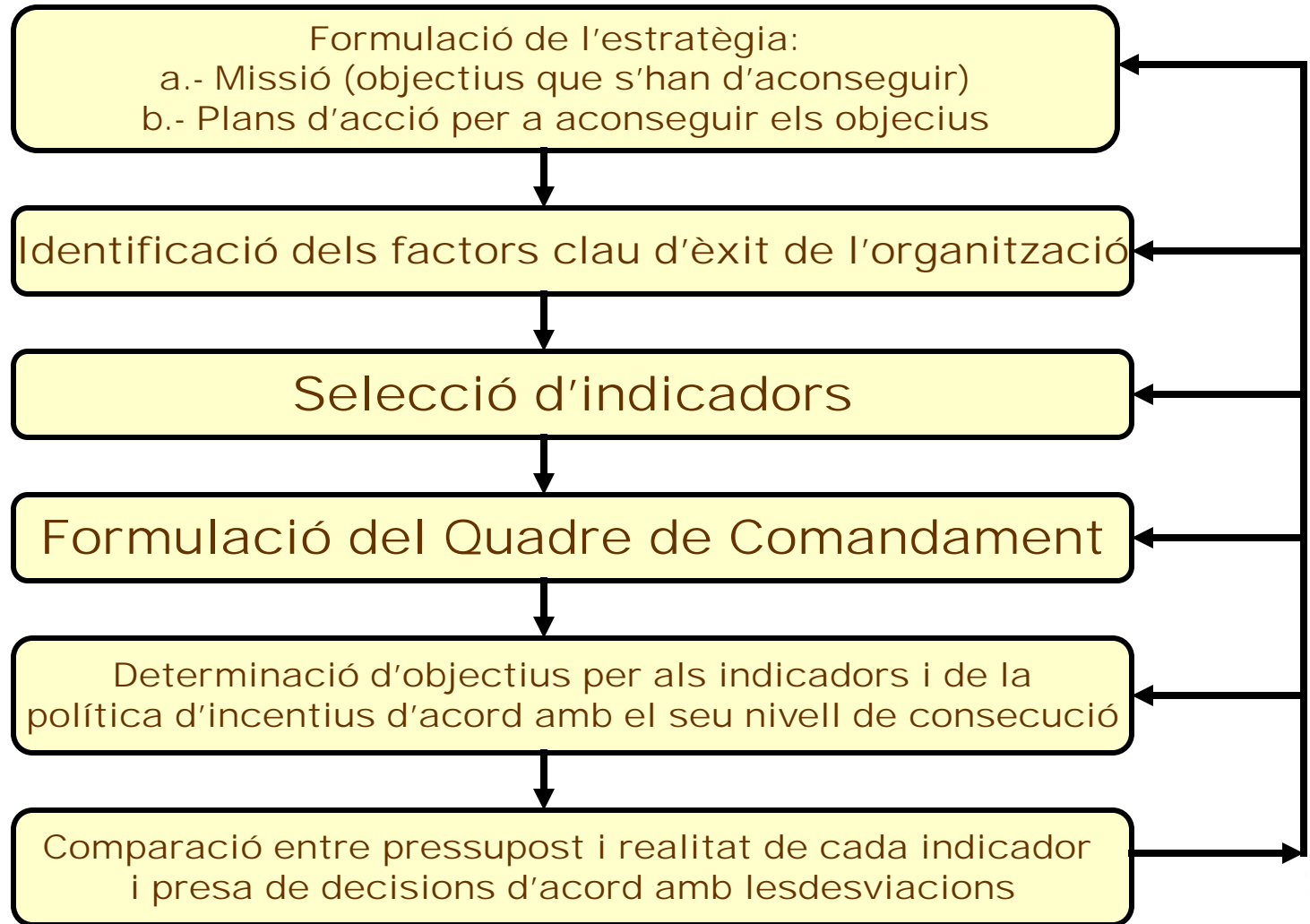






# Aplicació a l'ús de quadres de comandament: relació entre

el procés de formulació i revisió de l'estratègia i el procés de disseny i seguiment dels Quadres de Comandament.



## Relació entre els diferents conceptes terminològics

