





Programa de especialización

DATA DRIVEN DECISIONS 2026

Nivel Intermedio

SESIÓN 13

TRANSFORMAR AHORA,
trascender siempre

Logro de aprendizaje

Al finalizar la sesión, lograrás:

- Comprender el concepto, importancia y taxonomía de los Indicadores Clave de Desempeño alineados a la estrategia del negocio.
- Estructurar e implementar métricas cuantitativas e identificadores precisos para medir el rendimiento organizacional.
- Evaluar tableros de control e interpretar resultados de KPIs para optimizar la toma de decisiones basada en datos

Contenido:

- | 1. Introducción
- | 2. KPIs, métricas indicadores
- | 3. La importancia de la audiencia
- | 4. Gemini + Taller aplicado

¿Dónde encaja esta sesión?

01

Preparar

Calidad y estructura

02

Modelar

Relaciones y lógica

03

Analizar

Patrones y hallazgos

04

Comunicar

Visualización e historia

05

Monitorear

Indicadores y decisiones

La pregunta

Si podemos medir 50 cosas, ¿cuáles merecen atención cada semana?

El reto consiste en escoger qué señales requieren seguimiento y acción.

Logro de aprendizaje

Formular KPIs útiles, trazables y vinculados con una decisión

Al finalizar, cada equipo habrá auditado y rediseñado entre 3 y 5 indicadores de su proyecto.

Métrica, indicador y KPI cumplen funciones distintas

Métrica

Cuantifica un hecho o una actividad.

Ejemplo: 12.450 estudiantes matriculados.

Indicador

Interpreta una condición o evolución.

Ejemplo: matrícula disminuyó 4,2 % frente al periodo anterior.

Un KPI exige propósito, referencia y acción

Todo KPI es una métrica, pero no toda métrica merece ser un KPI

Un KPI conecta un objetivo con una decisión que alguien debe tomar.

¿Métrica, indicador o KPI?

La facultad reporta 8.450 estudiantes matriculados. ¿Qué representa este número?

A. Métrica

B. Indicador

C. KPI

D. Depende

Respuesta: por ahora es una métrica

Lo que sabemos

- 8.450 estudiantes matriculados.

El valor describe una cantidad.

Lo que falta

- Objetivo institucional
- Meta o referencia
- Periodo de comparación
- Responsable
- Decisión asociada

Un KPI comienza antes del dato

- 01 ¿Qué queremos lograr?
- 02 ¿Qué decisión necesitamos tomar?
- 03 ¿Qué resultado o comportamiento debemos observar?
- 04 ¿Cómo lo mediremos con datos disponibles?
- 05 ¿Contra qué referencia lo compararemos?
- 06 ¿Quién debe reaccionar?

Del objetivo a la decisión

01

Objetivo

Qué queremos
lograr

02

Pregunta

Qué necesitamos
saber

03

Indicador

Qué señal
observamos

04

Meta

Qué resultado
esperamos

05

Decisión

Qué haremos al
verlo

Ejemplo: reducir la deserción estudiantil

Objetivo	Reducir la deserción estudiantil
Pregunta	¿Identificamos el riesgo suficientemente temprano?
Indicador	% de estudiantes en riesgo detectados antes de la semana 5
Meta	90 % o más
Decisión	Reforzar intervención y priorizar grupos críticos

Seis pruebas para un KPI útil

- 01 Relevante: representa algo que realmente importa
- 02 Accionable: alguien puede responder de manera diferente
- 03 Trazable: conocemos la fuente y la transformación
- 04 Confiable: la fórmula produce resultados consistentes
- 05 Oportuno: llega cuando aún podemos actuar
- 06 Comparable: incluye meta, histórico o referencia

Relevancia y capacidad de acción

Relevancia

- ¿El indicador representa un objetivo prioritario?
- ¿Aporta información necesaria para el usuario?

Capacidad de acción

- ¿Qué decisión cambia si el valor sube o baja?
- ¿Quién tiene autoridad para responder?

Trazabilidad y confiabilidad

Trazabilidad

- Fuente identificada
- Reglas de limpieza documentadas
- Periodicidad conocida
- Responsable del dato

Confiabilidad

- Fórmula sin ambigüedades
- Definiciones comunes
- Validaciones acordadas
- Resultado reproducible

Oportunidad y comparación

Oportunidad

- Un indicador llega a tiempo cuando todavía existe margen de acción.
- La frecuencia depende de la decisión.

Comparación

- Meta institucional
- Periodo anterior
- Promedio histórico
- Referencia externa pertinente

Caso corto 2: ¿qué falta?

Un dashboard muestra una tarjeta grande con “78 %”. ¿Qué información pedirías primero?

Meta

Periodo

Definición

Responsable

Todas aportan contexto. La prioridad depende de la decisión que deba tomarse.

Un número con contexto orienta la interpretación

78 % de cumplimiento

Meta: 90 % Periodo anterior: 84 % Tendencia: disminuyó 6 puntos porcentuales

¿Cuántos KPIs recomienda la literatura?

No existe un número universal

Las referencias coinciden en limitar la cantidad y preservar el foco. El número depende del nivel, el usuario y las decisiones.

Referencias frecuentes

Parmenter resume propuestas de menos de 10 KPIs.

Kaplan y Norton recomiendan un conjunto acotado de medidas dentro del Balanced Scorecard.

Para el proyecto: 3 a 7 KPIs principales

3–7

KPIs visibles en el nivel principal del dashboard, acompañados por métricas de soporte.
No es una regla universal: es una restricción útil para priorizar.

Caso corto 3: “Tenemos 18 KPIs”

¿El problema consiste únicamente en que hay 18 tarjetas?

Sí

No

Dieciocho puede ser una señal de alerta, pero primero debemos revisar usuario, decisiones y jerarquía.

Antes de eliminar, hacemos cuatro preguntas

- 01 ¿Todos sirven al mismo usuario?
- 02 ¿Todos apoyan la misma decisión?
- 03 ¿Todos requieren atención frecuente?
- 04 ¿Cuáles funcionan como métricas de soporte?

El número se define después de priorizar las decisiones críticas.

El nivel de responsabilidad cambia el indicador

Estratégico	Índice global de satisfacción estudiantil
Táctico	% de casos resueltos dentro del SLA
Operativo	Solicitudes pendientes por más de 48 horas

Un KPI también tiene audiencia

**El mismo objetivo se observa de forma distinta según
quién decide**

Rectorado, dirección de unidad y equipo operativo necesitan niveles de detalle diferentes.

Indicadores rezagados y adelantados

Lagging: resultado

Muestra lo que ya ocurrió.

Ejemplo: tasa de deserción al cierre del semestre.

Leading: señal temprana

Advierte lo que podría ocurrir.

Ejemplo: estudiantes con baja asistencia durante las primeras semanas.

Caso corto 4: ¿cuál ayuda a actuar antes?

El objetivo es reducir la deserción. ¿Qué indicador permite una intervención más temprana?

Deserción semestral

Baja asistencia en semanas 1–4

Ambos son útiles, pero responden a momentos diferentes de la decisión.

Cinco errores frecuentes

- 01 Llamar KPI a todo número visible
- 02 Mostrar valores sin meta ni comparación
- 03 Mezclar usuarios y decisiones en una misma pantalla
- 04 Elegir indicadores que nadie puede modificar
- 05 Medir actividad cuando interesa el resultado

Actividad no equivale a resultado

Actividad

Número de talleres realizados.

Muestra cuánto se hizo.

Resultado

% de participantes que incorporaron la práctica después de 60 días.

Muestra el cambio logrado.

Caso corto 5: clasificación rápida

“Tiempo promedio de atención” aparece en un tablero sin meta ni responsable. ¿Es KPI?

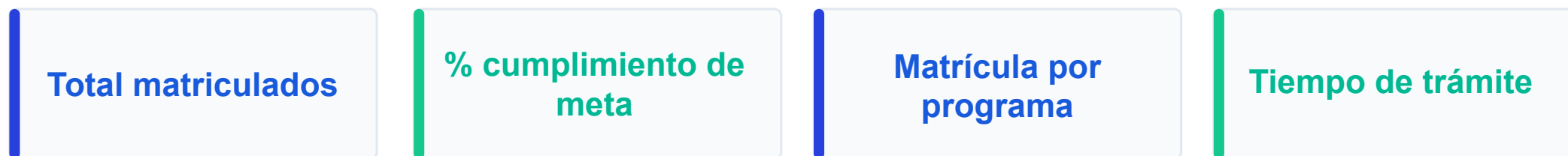
Sí

Todavía no

Puede convertirse en KPI cuando se conecta con propósito, referencia y acción.

Caso corto 6: ¿cuál conservarías?

El objetivo es mejorar la matrícula. Solo puedes conservar una señal principal.



La mejor elección depende del usuario. Para rectorado, el cumplimiento de meta suele sintetizar mejor el objetivo.

Gemini amplía las opciones; el analista decide

01

Contexto

Objetivo y usuario

02

Propuesta

Gemini genera
opciones

03

Evaluación

El analista
cuestiona

04

Factibilidad

Los datos permiten
o limitan

05

Validación

La organización
acuerda

¿Para qué puede servir Gemini?

- 01 Generar posibles KPIs a partir de un objetivo
- 02 Proponer indicadores adelantados y rezagados
- 03 Sugerir fórmulas y nombres más precisos
- 04 Detectar redundancias o ambigüedades
- 05 Identificar información faltante
- 06 Crear alternativas para que el analista las compare

Prompt para generar y retar indicadores

“Propón posibles KPIs para este objetivo y usuario. Para cada uno indica fórmula, fuente, frecuencia, referencia y decisión. Señala los supuestos y la información que falta.”

Después: “Cuestiona tus propuestas y ordénalas según relevancia, capacidad de acción y factibilidad con los datos disponibles.”

Caso corto 7: Gemini propone 10, tú eliges 3

Usuario: rector. Objetivo: cumplir la meta de matrícula. ¿Cuáles tres llevarías al nivel principal?

- 01 % de cumplimiento de meta
- 02 Conversión de postulante a matriculado
- 03 % de abandono del proceso
- 04 Variación interanual
- 05 Tiempo promedio de matrícula
- 06 % de pagos completados en plazo

Actividad

Actividad principal: auditoría de KPIs

Trabajo por equipos

Seleccionen entre 3 y 5 indicadores de su proyecto

Revisen sus indicadores, son métricas o KPIs.

Ficha de auditoría: definición y cálculo

Nombre actual	¿Cómo se llama hoy?
Clasificación	¿Es métrica, indicador o KPI?
Objetivo	¿Qué propósito representa?
Pregunta de decisión	¿Qué necesitamos saber?
Fórmula	¿Cómo se calcula?
Fuente	¿De dónde salen los datos?

Ficha de auditoría: seguimiento

Frecuencia	¿Cada cuánto tiene sentido observarlo?
Meta o referencia	¿Contra qué lo compararemos?
Responsable	¿Quién debe reaccionar?
Acción	¿Qué decisión podría desencadenar?
Factibilidad	¿Los datos actuales permiten calcularlo?
Rediseño	¿Qué debemos cambiar para que sea útil?

Evaluación de la Sesión



<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefDWVWtRfqMuFD1mJMU3xsePBLH3zG-sga1nLQpqBigGBwyA/viewform?usp=dialog>

Fin Sesión 13



La *transformación digital*
es parte de nuestro

Plan
Estratégico
Institucional

23
27



Conoce más ↗