

## Evaluación de los resultados logísticos

Normalmente se establecen controles para vigilar los puntos débiles, los diseños deficientes en los proyectos y la ejecución inadecuada de los programas. A partir de la evaluación de los resultados, estas deficiencias o insuficiencias con respecto a las metas u objetivos fijados pueden corregirse o revisarse para mejorar continuamente los resultados.

Cada evaluación debe realizarse en función de un objetivo preestablecido que defina no sólo cuál es el resultado deseado de una intervención, sino también el proceso y las necesidades para alcanzarlo. Un ejercicio de evaluación consiste en definir el grado de consecución y examinar en qué medida (poco o mucho) las actividades realizadas han conducido a dichos resultados.

## Estrategia logística

Para garantizar la consecución de los objetivos previstos, una unidad o equipo logístico debe elaborar una estrategia que aborde los retos y guíe a los equipos hacia sus metas. Las organizaciones siempre deben tratar de optimizar el uso de los recursos para garantizar una ejecución eficaz de las actividades.

Basándose en el análisis y en consonancia con los objetivos generales del proyecto, un equipo o unidad de logística debe establecer su propio objetivo u objetivos finales que establecerán la prioridad entre las tareas operativas.

## Objetivos y principales resultados

Los objetivos y resultados clave funcionan como una "hoja de ruta" para guiar a los equipos hacia una meta definida. Los objetivos deben formularse como resultados concretos deseados, expresados como un cambio positivo que se espera conseguir tras un periodo definido y en respuesta a unos retos identificados. Los objetivos se alcanzan mediante la combinación de los resultados, que constituyen los efectos de las actividades.

Un objetivo suele tener dos o tres resultados clave por las mismas razones que un dispositivo GPS necesita dos o tres satélites para localizar con precisión un lugar. Cada resultado clave está diseñado para influir positivamente en una métrica determinada, eliminar la ambigüedad aclarando y cuantificando en qué consiste el éxito de un objetivo dado, y ayudar a medir los avances hacia dicho objetivo.

La composición de un resultado clave es similar a la de un KPI, salvo que un resultado clave incluye un marco temporal como punto de partida y objetivo.

Un resultado clave consta de los siguientes componentes:

- **Métrica identificada y valor en curso** - Cualquier cosa que la organización mida es una métrica y el valor en curso es simplemente el valor que la métrica está midiendo en un momento dado.
- **Valor inicial y objetivo** - Los resultados deben tener un plazo temporal para demostrar su logro. El valor inicial es la referencia inicial, mientras que el valor objetivo es la meta deseada al final del plazo correspondiente.
- **Unidad de medida** - La unidad de medida debe ser comprensible, al igual que lo que se pretende conseguir con los resultados. Una unidad de medida debe contener todos los componentes del resultado clave. Por ejemplo, en un objetivo clave consistente en "reducir el plazo de entrega de 7 a 5 días", la métrica identificada es "el plazo de entrega" en días, el valor inicial "7 días" y el valor objetivo "5 días"

## Plan de acción

Los resultados son las consecuencias de diferentes actividades medidas en su conjunto que conducen a la consecución de un objetivo general. En el día a día, estas actividades constituyen los pasos más básicos en los que hay que centrarse. Si está bien diseñada, la realización de cada

actividad conducirá a la consecución de un objetivo.



Para definir correctamente cada uno de estos pasos es necesario crear un plan de acción claro. Un plan de acción establecerá un calendario, indicadores, personas responsables y costes de cada actividad, y deberá comunicarse a todas las personas implicadas.

## Informes de logística

Un informe se utiliza para analizar hechos e información con el fin de describir los pasos dados para alcanzar un objetivo y los posibles problemas encontrados, mientras que una evaluación tomará dichos datos para establecer el grado de consecución y valorar cómo ha funcionado una estrategia o un plan definido.

Es importante crear un sistema de informes que permita seguir el progreso de los planes estratégicos y ofrecer información sobre las actividades de un lugar concreto durante un periodo de tiempo determinado. En general, los informes deben ser lo más concisos posible, sin dejar de incluir toda la información importante.

Los objetivos de un informe son:

- Proporcionar a los supervisores o directores la información necesaria para poder supervisar las actividades.
- Llevar un registro del historial de actividades logísticas.
- Proporcionar una visión general de cómo se organizan las actividades logísticas en el programa o en el lugar de trabajo, cuáles son las principales responsabilidades y cómo se gestionan las operaciones.
- Identificar claramente cuáles son los problemas actuales y qué actividades pendientes quedan por realizar.
- Realizar un seguimiento y registrar los indicadores clave de rendimiento.

Cuanto mejor sea la estructura del informe, más fácil y precisa será la evaluación del rendimiento.

### Buenas prácticas

Una parte inherente al seguimiento y la evaluación se basa en la recopilación de datos. Sin embargo, una buena recopilación de datos no garantiza que se alcancen las metas y los objetivos previstos. Los datos recogidos con frecuencia sólo se utilizan para responder y comprender acontecimientos pasados, en lugar de utilizarse para impulsar acciones futuras. Para sacar el máximo partido de los esfuerzos de seguimiento y evaluación, es necesario contar con un plan adecuado de seguimiento del rendimiento de las actividades a corto, medio y largo plazo.

Al disponer de un proceso de medición, se garantiza la realización de revisiones frecuentes y constructivas de las métricas definidas y se crea una cultura de medición y mejora. El personal debe ser capaz de comprender cómo su rendimiento afecta a la consecución de los objetivos generales.

El seguimiento del progreso de los indicadores clave de rendimiento durante un periodo de tiempo permite a una organización y a sus equipos tener una visión clara de las prioridades de la organización o el proyecto e identificar fácilmente tendencias, puntos fuertes, puntos débiles y oportunidades. Asimismo, los planificadores pueden tomar decisiones mejor calculadas.

Los KPI deben elegirse cuidadosamente reflexionando sobre la estrategia y las prioridades de la organización. Dichos indicadores comunican de forma transparente lo que se espera de ellos, lo que se debe tener en mente y cómo se deben llevar a cabo las actividades diarias relacionadas.

