

1-1-2017

## La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas

Laura Lizeth Monroy González  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Neila Simbaqueba Prieto  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Monroy González, L. L., & Simbaqueba Prieto, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1477](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1477)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

## La Importancia de los Indicadores de Gestión en las Organizaciones Colombianas<sup>1</sup>

**Autores:**

**Laura Lizeth Monroy González<sup>2</sup>**

**Neila Simbaqueba Prieto.<sup>3</sup>**

**Universidad de la Salle.**

### Resumen

El presente artículo es el resultado de la revisión bibliográfica relacionada con los temas asociados a la importancia de la implementación de los indicadores de gestión. Lo que se pretende presentar es una metodología sencilla y clara para la construcción de indicadores que agreguen valor a la toma de decisiones en las organizaciones. Para ello es necesario mencionar aspectos tales como definición, ventajas y desventajas, tipos y elementos que los componen.

**Palabras Clave:** Indicador, gestión, administración, toma de decisiones, eficiencia, eficacia, productividad, competitividad.

### Abstract

This article is the result of the bibliographic review related to the issues associated with the importance of the implementation of management indicators. What is intended to present is a simple and clear methodology for the construction of indicators that add value to decision making in organizations. For this it is necessary to mention aspects such as definition, advantages and disadvantages, types and elements that compose them.

**KEYWORDS:** Indicator, management, administration, decision making, efficiency, effectiveness, productivity, competitiveness.

---

<sup>1</sup> Artículo de investigación presentado para optar por el título de Administradoras de empresas otorgado por la Universidad de la Salle

<sup>2</sup> Laura L. Monroy G., Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de la Salle. La correspondencia en relación con este artículo debe dirigirse a Laura L. Monroy G. Dirección electrónica: [lmonroy63@unisalle.edu.co](mailto:lmonroy63@unisalle.edu.co)

<sup>3</sup> Neila Simbaqueba P. Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de la Salle. La correspondencia en relación con este artículo debe dirigirse a Neila Simbaqueba P. Dirección electrónica: [neilitamay@hotmail.com](mailto:neilitamay@hotmail.com)

### 1. INTRODUCCIÓN

Si nos remontamos a los albores de la humanidad, encontramos que desde el principio el hombre ha tenido la necesidad de saber y controlar los bienes que posee con el propósito de asegurar su supervivencia. Para el hombre ha sido de vital importancia tener información de primera mano para la toma de decisiones. Aun antes de la aparición de la moneda en la historia de la humanidad, ya existía el comercio, para los nómadas era necesario obtener productos y alimentos que no tenían al alcance de la mano a través del trueque y la negociación, y para llevar a cabo este proceso era de vital importancia conocer que objetos o suministros se tenían disponibles para intercambiar.

Con la aparición de la moneda y el fortalecimiento del comercio cobra suma relevancia la necesidad de controlar las transacciones comerciales que se realizaban, con el propósito de obtener utilidades en el largo plazo. Posteriormente con la revolución industrial y el naciente capitalismo este control empieza a cobrar relevancia y es allí donde precisamente comienza a gestarse la administración como una solución a los problemas inherentes al manejo organizacional. Es por ello que los precursores de esta “ciencia” (Fayol y Taylor) desde sus teorías (Administración Industrial y General y la Administración Científica) hablaron siempre del control, autoridad y responsabilidades, puesto que para alcanzar el éxito de las organizaciones es necesario no solo saber hacia dónde se quiere ir, o hasta donde se quiere llegar, sino también conocer si lo que estoy haciendo me está llevando a cumplir con esos objetivos, si las personas están haciendo lo que deben y los recursos de los que se dispone son bien aprovechados.

A pesar de que ha pasado mucho tiempo desde el planteamiento de estos temas y que la dinámica de las organizaciones ha cambiado enormemente, el control sigue estando vigente en las organizaciones para la consecución de los objetivos. Ahora más que en ningún otro momento en la historia de la administración es necesario tomar decisiones con base en hechos, estar preparado para la dinámica del mercado y conocer muy bien la capacidad de responder a las exigencias del mismo.

Teniendo en cuenta lo expresado por Lord Kelvin hace más de un siglo (Aiteco Consultores; 2016, párr. 2.) *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”*, frase que sigue vigente en la actualidad, podemos inferir que la medición a través de indicadores de gestión en las organizaciones son una herramienta poderosa para el crecimiento de las organizaciones. Es por todo esto que en el presente artículo, se hace un recorrido que permita conocer los aspectos básicos relacionados con los indicadores y se presenta una

metodología práctica para la construcción e implementación en las organizaciones, como herramienta fundamental para la toma de decisiones.

## **2. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

La actualidad del entorno económico mundial origina una alta incertidumbre a las organizaciones, debido entre otros factores al deterioro del ingreso nacional por causa de la caída del precio del petróleo, la reforma tributaria y la desaceleración de la economía del país. De acuerdo con lo expresado por el Banco de la Republica (2017, párr. 6): “en Colombia, indicadores recientes de actividad económica como las ventas al por menor, la producción industrial y la confianza del consumidor sugieren un debilitamiento de la economía en el primer trimestre del año más pronunciado que el previsto”.

Estas dificultades en el contexto económico, no solo se vienen presentando en nuestro país, en América Latina el panorama no es más alentador. Según datos de los expertos: El crecimiento promedio de la región ha caído por debajo de la tasa de aumento de la actividad mundial desde 2013, observándose un crecimiento acumulado del PIB de 0 por ciento en América Latina y el Caribe, que contrasta con el 11 por ciento registrado en el resto del mundo desde entonces [...] (Fondo Monetario Internacional, 2016, p. 3).

Según estos análisis, el horizonte en el corto plazo para las organizaciones no es muy prometedor ya que el repunte de la economía no tendrá la dinámica esperada por los expertos.

Teniendo en cuenta esta información, es imprescindible para cada una de las organizaciones utilizar las herramientas que le permitan mantenerse competitivas en un entorno con bajas expectativas de crecimiento. Una de las herramientas que posee un alto potencial de utilidad en la gestión de las actividades, áreas o procesos de las empresas son los indicadores de gestión.

Sin importar cuál sea el modelo de gestión escogido por la organización, es claro que debe existir dentro de ese modelo una etapa de seguimiento; este seguimiento es el que va a permitir a la empresa no solo conocer cómo se está comportando dentro del mercado, sino que también le va a permitir tomar decisiones acertadas y en tiempo real. El objetivo de los indicadores es coadyuvar a la que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. (Beltrán citado en Uribe y Reinoso, 2014, p. 14).

En muchas empresas colombianas, el seguimiento se ha limitado a una simple recogida de datos sobre las actividades que componen su quehacer diario. Se registran datos sobre resultados financieros, de producción o de servicios, sobre inventarios, materiales, desempeño del personal, etc. sin embargo, pocas veces estos datos pueden convertirse en información valiosa para la toma de decisiones. La mayoría de las veces, esta recolección de datos se hace por cumplir un requisito de los sistemas de gestión de calidad y los gerentes de las organizaciones no logran dimensionar cuan poderosa puede ser el uso adecuado de esta herramienta de gestión.

Por estas razones, es preciso mencionar la importancia de implementar un sistema de indicadores de gestión en las organizaciones. Un sistema de este tipo proporciona información que apoya la toma de decisiones, además, como lo menciona Rincón (1998, p. 46), las mediciones permiten lograr un conocimiento mucho más profundo de los procesos y su relación con los responsables de los mismos. Otro de los factores que reafirma la importancia de la implementación de indicadores en las organizaciones es el que indica Velásquez (2003, p. 85), estos, sirven a las empresas como herramienta de mejoramiento continuo en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad de productos y servicios.

Adicionalmente, es posible mencionar otros factores que resaltan la importancia del uso de indicadores de gestión en las empresas como los expresados por Armijo (Citado por Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, p. 20) quien manifiesta que implementar un sistema de indicadores permite:

- Apoyar la planificación (definición de objetivos y metas) y formulación de las políticas organizacionales de mediano y largo plazo.
- Detectar las áreas o actividades de la institución en las que se están presentando problemas de gestión como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- A partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, posibilita realizar ajustes internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el día a día de la institución y sus objetivos principales.
- Asignar recursos con un mayor nivel de justificación, a través de indicadores de desempeño.
- Introducir sistemas de incentivos al desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.
- Establecer mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de la alta dirección y de los mandos medios.

- Identificar las prioridades del cliente de modo que se contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales. El monitoreo de la satisfacción del cliente a través de indicadores favorece el logro de los resultados deseados.
- Orientarse hacia el mejoramiento continuo, realizando un seguimiento exhaustivo a cada área que compone la organización. Las mediciones permiten detectar las oportunidades de mejora.
- Que las personas identifiquen su aporte en el logro de las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

En este sentido, si analizamos la actualidad económica por la que atraviesa Colombia, América Latina y el mundo de manera general, se puede determinar que uno de los principales factores por los cuales es muy importante la implementación de indicadores de gestión en las organizaciones es que reduce de manera drástica la incertidumbre y la subjetividad en la ejecución de las actividades, adicionalmente, contribuye con el aumento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los empleados (Beltrán, 2005, p. 44).

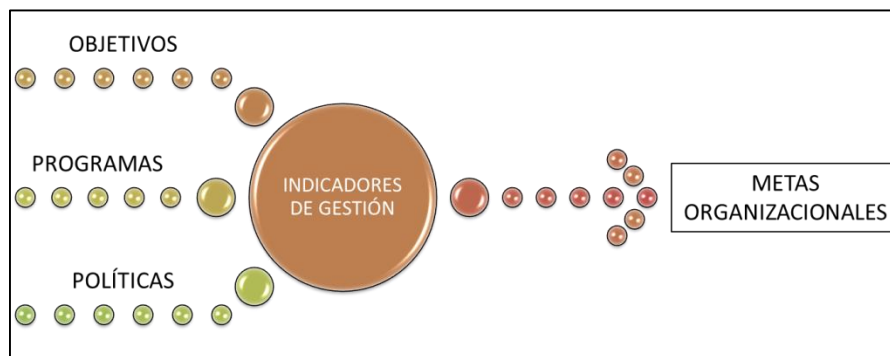
Entre los factores que resaltan la importancia de la implementación de indicadores que menciona Beltrán (2005, pp. 44-45) se traen a colación los siguientes:

- Los indicadores sirven como elemento motivador para los miembros de la organización, debido a que el logro de las metas y contribuir al mejoramiento continuo en cada área de la organización puede resultar una tarea retadora.
- Estimula y promueve el trabajo en equipo.
- Favorece el crecimiento profesional y personal de los miembros de la organización.
- Da origen a procesos de innovación y enriquece el trabajo diario.
- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades en todas las áreas de la organización.
- Permiten determinar en tiempo real el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en las organizaciones.
- A través de ellos es posible identificar áreas o actividades que requieren ser fortalecidas debido a su comportamiento.
- También es posible identificar las fortalezas que pueden ser utilizadas para posicionar a la organización.
- Proveen información que facilita la priorización de acuerdo con los factores críticos de éxito, las necesidades y las expectativas de los clientes de la organización.
- Establece un estilo administrativo basado en hechos para la toma de decisiones.
- Permite la reorientación de las políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la importancia de un sistema de indicadores radica en que estos en conjunto nos permiten obtener información significativa sobre los aspectos críticos o claves de la organización mediante la relación de 2 o más datos (Arizabaleta, citado en Uribe y Reinoso, 2014, p. 14). De acuerdo a todos estos factores que evidencian de una manera clara y concluyente la importancia de implementar un sistema de indicadores de gestión, se puede concluir que un sistema de este tipo es la herramienta más adecuada para ejercer el control dentro de una organización. Esta conclusión está sustentada en las siguientes razones:

- Es una herramienta que cuando es implementada de forma adecuada, está ligada a la planeación estratégica de la organización, es decir, está alineada con los objetivos, programas y políticas organizacionales contribuyendo al logro de las metas organizacionales propuestas. (Figura 1.)
- Es una herramienta que genera impacto en todos los niveles de la organización, puesto que permite evaluar el desempeño de cada una de sus áreas y también posibilita medir el desempeño de las personas que participan en cada una de las actividades, retroalimentando su contribución con los objetivos organizacionales.

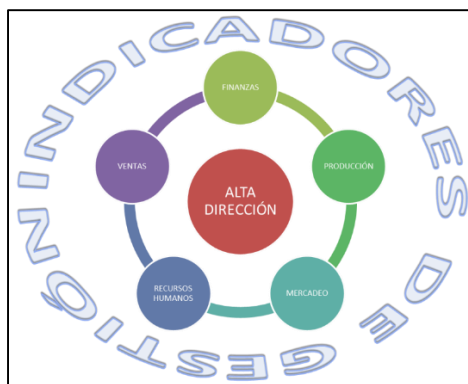
Figura 1. Esquematización. Indicadores como herramienta para la consecución de metas organizacionales.



Fuente: Autor

- Es una herramienta genérica, es decir, puede ser implementada en cualquier tipo de organización (servicios o manufacturera), de cualquier tamaño y de cualquier sector productivo.
- Es una herramienta flexible, ya que puede ser implementada en las áreas que la alta dirección considere conveniente mantener bajo estricto control. (Figura 2).

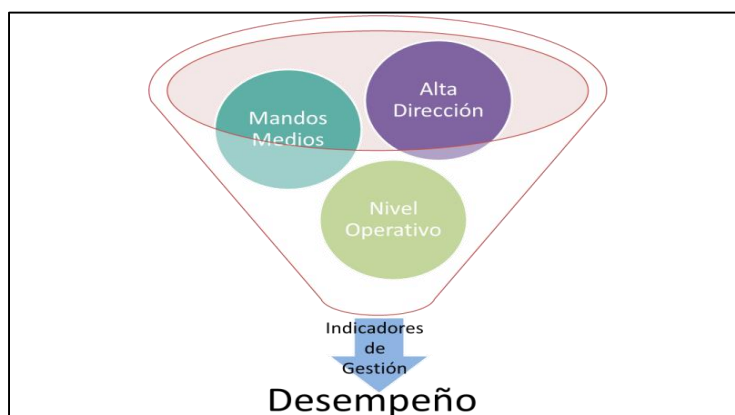
Figura 2. Esquematización de la aplicabilidad de los indicadores en las áreas funcionales de la organización.



Fuente: Autor

- Es una herramienta libre de jerarquización, en el sentido que, a través de ella se puede medir, controlar y retroalimentar con la misma efectividad el desempeño de todos los niveles de mando de la organización. (Figura 3).

Figura 3. Esquematización. Indicadores como herramienta libre de jerarquías



Fuente: Autor

### 3. DEFINICIÓN

Para poder comprender de una manera adecuada la importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones, es importante tener lo suficientemente claro el contexto respecto a ellos. Por lo cual, se revisarán algunos conceptos relacionados con el tema. Inicialmente se hace referencia a la definición básica del termino indicador, tal como registra el diccionario de la Real Academia Española (2014) “que indica o sirve para indicar” (versión digital), por otro lado, el termino gestión se define como “Acción y efecto de administrar” (versión digital); evidentemente, esta definición básica no nos da los fundamentos suficientes para contextualizar la importancia de los indicadores. Debido a esto se hace necesario revisar otras definiciones que nos ayuden a enfocarnos hacia lo que se pretende con este trabajo.



En primera instancia encontramos que: Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza” (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2011, 38). Mientras que el termino gestión se define como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (International Organization for Standardization, 2015, 8).

También podemos definir los indicadores como lo hace Pérez Fernández, “entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado” (2004, p. 150), es decir, que a través de los indicadores podemos anticipar como serán los resultados finales de la variable que estamos midiendo y si se considera que no van a ser los esperados, tomar los correctivos necesarios a tiempo, sin necesidad de esperar al final, cuando la empresa no podrá actuar y podrá llevarse sorpresas desagradables.

Otra de las definiciones que se deben considerar es la entregada por Chiavenato (citado en Velasquez, p. 84), quien afirma que: Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y las metas previstos como también con los impactos esperados.

Por otra parte, Domínguez Machuca (Citado en Velasquez, 2003, p. 85) afirma que “un indicador es sencillamente un mecanismo que muestra, señala o cuantifica el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo”. En este sentido, también se considera el aporte de Bahamón, quien entrega el siguiente concepto: “los indicadores de gestión pueden definirse como instrumentos de monitoreo y observación de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y relación de variables del sistema” (2003, p. 79). Dicho de otro modo, son herramientas que permiten dirigir y controlar una organización a través del análisis del comportamiento de los procesos que la componen.

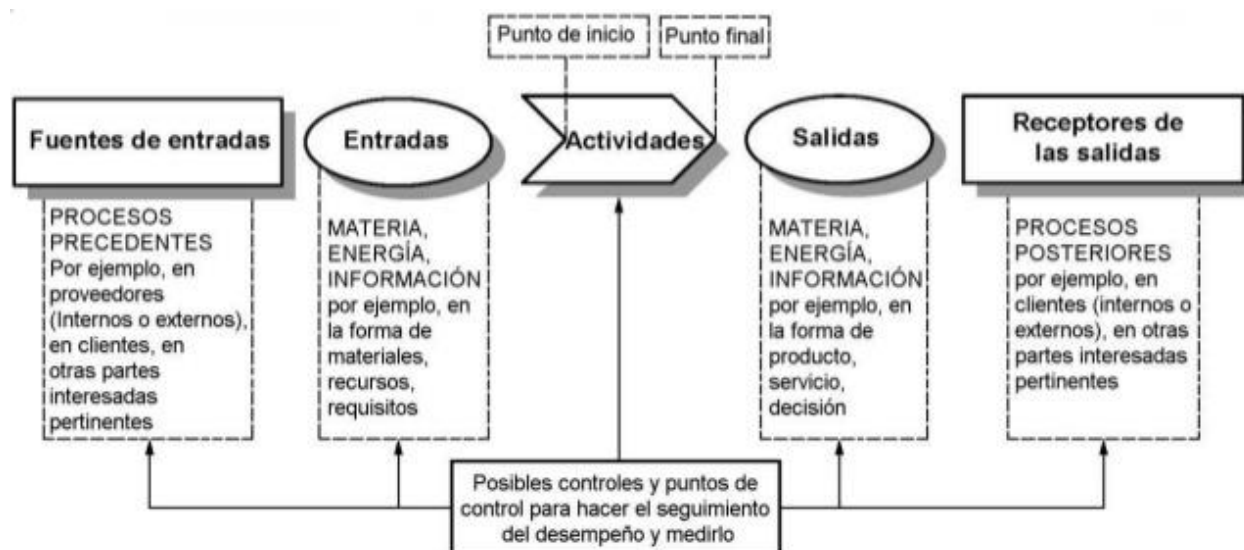
Otro concepto importante entregado por Bahamón, quien afirma que “los indicadores son ante todo información, utilizada por los mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones que un determinado sistema, subsistema o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus metas” (2003, p. 80). En ese orden de ideas, se considera que la siguiente definición abarca todos los aspectos considerados anteriormente: “Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes,

proveedores, gobierno, etc.) En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando el mejoramiento continuo de la organización”. (Uribe M., Reinoso L., 2014, p. 13).

La teoría administrativa moderna se ha integrado con la teoría de sistemas con el propósito de desarrollar elementos que contribuyan a la solución de problemas, al desarrollo de técnicas de análisis, al proceso de toma de decisiones y en general a todos los aspectos propios de las organizaciones (Velasquez, 2003, p. 71).

Se entiende como sistema el “conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo” (Arnold, M y Osorio, F. 1998. p.41). Con mucha frecuencia a estos elementos que conforman el sistema se les conoce como procesos. Para los propósitos de este trabajo, cuando se menciona el termino proceso, se hace referencia a la secuencia de etapas o actividades coordinadas, orientadas a la generación de valor agregado sobre unas entradas (insumos), con el propósito de obtener unos resultados que satisfagan totalmente los requerimientos de los clientes, ya sean internos o externos (Rincón, 1998).

Figura 4. Representación esquemática de los elementos de un proceso.



Fuente. Norma ISO 9001: 2015.

Teniendo en cuenta lo documentado anteriormente, toda actividad o proceso definido es susceptible de ser medido con el fin de controlar su desempeño, es por ello que en una organización se pueden tener infinidad de posibilidades para la construcción de un sistema de indicadores. Debido a esto se hace necesario hacer una agrupación de estos indicadores. Para efectos de esta investigación se tomará como referencia la tipología propuesta por Bahamón (2003. p.80), en la que se relaciona que

los indicadores se pueden enmarcar en alguna de estas tres categorías: eficiencia, eficacia y efectividad.

- Los indicadores de eficiencia son aquellos que permiten analizar el grado de aprovechamiento de los recursos en las actividades o procesos objeto de control.
- Los indicadores de eficacia son aquellos que analizan la relación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados de las actividades o procesos objeto de control.
- Los indicadores de efectividad son los que analizan el logro de las metas de eficiencia y efectividad de las actividades o procesos objeto de control.

Una vez definidas las categorías, cobra relevancia mencionar que los indicadores de gestión que agregan valor a la toma de decisiones cumplen al menos con las siguientes características (DAFP, 2012, p.19):

- Oportunidad: se refiere a que el indicador debe permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna. Deben tener un grado de precisión que permitan corregir y reorientar la gestión antes de que afecten de forma significativa a la organización.
- Excluyentes: Cada indicador debe evaluar un aspecto específico único de la realidad de la organización, a pesar de que haga parte de un conjunto de indicadores de un proceso en particular
- Prácticos: la recolección de los datos de medición y el procesamiento de los mismos debe ser sencillo.
- Claros: Tanto la información necesaria para su cálculo, como los resultados que arroja deben ser de fácil comprensión para los responsables de cada etapa.
- Explícitos: las variables que serán analizadas deben estar definidas de forma clara, sin dar lugar a interpretaciones ambiguas.
- Sensibles: Debe permitir el ajuste de las variables en el tiempo.
- Verificable: el cálculo del indicador debe estar debidamente soportado y documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Una vez conocidos estos aspectos (definición, categorías y características) ha quedado claro el contexto de los indicadores de gestión que agregan valor en las organizaciones. Ahora, se mostrará una metodología para la construcción de indicadores que agregan valor a las organizaciones.

## 4. DISEÑO DE INDICADORES

Para el diseño de indicadores de gestión se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales que son de vital importancia para que los indicadores que van a ser diseñados permitan agregar valor a

través de la información que van a entregar. Estos aspectos los menciona Bahamón (2006, p. 81-86) de una manera bastante precisa:

- Contar con objetivos y estrategias: es fundamental para el diseño de un buen sistema de indicadores contar con objetivos claros y precisos como las estrategias que se emplearán para conseguir dichos objetivos.
- Identificar los factores claves de éxito: “Son los factores internos o externos que deben ser reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia” (Ferguson citado en Bahamón, 2006, p. 82).

De acuerdo a lo anterior, se considera oportuno mencionar una metodología sencilla para la construcción de objetivos y que posteriormente permitirá diseñar los indicadores de una manera mucho más sencilla. La metodología a la que se hace referencia es la SMART. Para el uso de esta metodología no se requiere un alto grado de conocimiento técnico, pero si requiere que se conozca a profundidad la organización. Su utilización garantiza que el sistema de indicadores que se adopte arrojará información coherente para la toma de decisiones al interior de la organización. SMART es un acrónimo (en inglés) que hace referencia a:

- **S** (Específicos). En la medida que el objetivo sea detallado, mejor será su comprensión, ya que no tendrán cabida las interpretaciones dudosas.
- **M** (Medibles). El objetivo debe estar redactado de forma tal que su medición no permita ambigüedades.
- **A** (Alcanzable). El objetivo debe ser ambicioso pero no imposible de alcanzar.
- **R** (Realista). El objetivo debe estar alineado con la misión y la visión organizacional y se ha de poder lograr con los recursos de los que dispone la organización.
- **T** (Tiempo). Se debe definir el plazo en el cual se conseguirá cada objetivo.

Un ejemplo para ilustrar el uso de esta metodología es el siguiente objetivo: “Aumentar las ventas un 5% del producto “x” en mayo con respecto al año anterior”. Una vez identificada la existencia de estos aspectos en la organización, y contruidos los objetivos para cada uno de ellos, es posible proceder al diseño de los indicadores de gestión.

De acuerdo con el DAFP (2012, p. 40-41) y complementado con lo expresado por el Departamento Nacional de Planeación (2009, p. 18-19) todo indicador debe contener principalmente:

- Nombre. Debe ser corto, claro, conciso y autoexplicativo.
- Descripción. Breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar.

- Unidad de medida. Parámetro de referencia para determinar las magnitudes de medición del indicador.
- Formula. Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.
- Frecuencia de medición. Se determina cada cuánto tiempo se debe hacer recolección de los datos para alimentar el indicador.
- Meta. Valor objetivo que espera alcanzar un indicador en un periodo específico.
- Fuentes de información. Se relaciona con los procesos que suministran información o datos para alimentar el cálculo del indicador.
- Responsable de la medición. Cargo responsable de realizar la recolección de datos y el cálculo del indicador.
- Responsable del análisis. Cargo responsable de analizar la información suministrada por el indicador.

Una vez contruidos todos los indicadores de cada uno de los procesos que se desean controlar y analizar, se debe realizar la validación de los mismos. Para realizar una correcta validación se deben definir los criterios que se tendrán en cuenta para ello. Por lo tanto, para realizar este proceso de validación, se consideran pertinentes los criterios definidos por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2005, p. 59)

Tabla 1. Criterios de validación para la construcción de indicadores

| Criterio                         | Descripción   |
|----------------------------------|---|
| Pertinencia                      | Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales. La medición de todos los productos o actividades que realiza la institución genera una saturación de información, tanto al interior de la organización como fuera de ésta.  |
| Relevancia                       | Asegurarse que estoy midiendo los objetivos vinculados a lo estratégico. Cuando se trata de organizaciones que tienen más de un producto o servicio, es conveniente desarrollar un conjunto de indicadores globales que represente su accionar estratégico vinculado a su misión.   |
| Homogeneidad                     | Este criterio implica preguntarse cuál es la unidad de producto (atenciones médicas, asesorías legales, visitas inspectivas, etc.) y, más importante, procurar que dichas unidades de producto sean equivalentes entre sí en términos los recursos institucionales que consumen (horas hombre, cantidad de insumos materiales, etc.). Se debe procurar que sean de igual "costo" en un sentido amplio del término.<br>Si no se da la equivalencia, para alcanzar las metas se tenderá a ejecutar sólo las acciones que demandan relativamente menos recursos, postergando o anulando las más costosas o complejas, que a menudo son las que tienen un mayor impacto sobre la gestión institucional. |
| Independencia                    | Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones. No puede estar condicionado a factores externos, tales como la situación general del país, la labor legislativa del parlamento o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).  |
| Costo                            | La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad   |
| Confiabilidad                    | Digno de confianza, independiente de quién realice la medición. En principio la base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la institución y examinada por observadores externos.  |
| Simplicidad y Comprehensividad   | Existe una tensión entre ambos criterios: se deben cubrir los aspectos más significativos del desempeño, pero la cantidad de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de los usuarios, tanto internos como externos. Los indicadores deben ser de fácil comprensión, libre de complejidades.   |
| Oportunidad                      | Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.   |
| No Redundancia                   | Debe ser único y no repetitivo.   |
| Focalizado en áreas controlables | Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.  |
| Participación                    | Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.  |

Fuente. Indicadores de desempeño en el sector público 2015

Una vez realizada la validación de los indicadores construidos se puede proceder a realizar el tablero de indicadores, tal como se muestra a continuación:

Tabla 2. Esquematización a un tablero de indicadores.

| PROCESO Proceso que se quiere controlar                             |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|---|--|--|--|
| OBJETIVOS DEL PROCESO   | INDICADORES DEL PROCESO                  |  |  |  |  |   |  |  |  |
|   | NOMBRE                                   | DESCRIPCIÓN  | FORMULA CALCULO  | UNIDAD DE MEDIDA   | META   | FRECUENCIA DE MEDICIÓN  | RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN   | RESPONSABLE DE ANÁLISIS  | FUENTE DE INFORMACIÓN  |
| Lista de objetivos del proceso construidos con la metodología SMART | corto, claro, conciso y auto explicativo | Breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar | Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador | Parámetro de referencia para determinar las magnitudes de medición del indicador | Valor objetivo que espera alcanzar un indicador en un periodo específico | Cada cuánto tiempo se debe hacer recolección de los datos para alimentar el indicador | Cargo responsable de realizar la recolección de datos y el cálculo del indicador | Cargo responsable de analizar la información suministrada por el indicador | Procesos que suministran información o datos para alimentar el cálculo del indicador |

Es importante que una organización tenga indicadores definidos para los procesos más relevantes de la organización. En la tabla 3 se muestran los indicadores que se pueden considerar más relevantes y que deberían ser tenidos en cuenta en cualquier organización.

Tabla 3. Indicadores más importantes en las organizaciones

| No. | ÁREA                           | NOMBRE                            | DEFINICIÓN  | FORMULA  |
|-----|--------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| 1   | Financiera                     | Razón corriente                   | Trata de verificar las disponibilidades de la empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo   | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$  |
| 2   |                                | Prueba acida                      | Mide la capacidad de pago inmediata de la empresa para cancelar sus deudas a corto plazo  | $\frac{\text{Activo corriente} - \text{existencias} - \text{gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo corriente}}$              |
| 3   |                                | Rotación de inventarios           | Permite analizar el número de veces que cabían los inventarios en cada año  | $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario final}}$   |
| 4   |                                | Rotación de activos               | Mide el número de veces que se utilizan los activos en determinado nivel de ventas  | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo total}}$  |
| 5   |                                | Costo de ventas                   | Refleja la proporción de las ventas que son absorbidas por su costo   | $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$   |
| 6   |                                | Endeudamiento patrimonial         | Evalúa la relación entre los recursos totales aportados por los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa   | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$  |
| 7   |                                | Rentabilidad del patrimonio       | Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto   | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$   |
| 8   | Administrativos                | Decisiones ejecutadas             | Permite realizar ajustes a los planes por su flexibilidad, reforzando las áreas que lo requieran  | $\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$   |
| 9   |                                | Ejecución de presupuesto          | Refleja el grado de ejecución del presupuesto asignado en un periodo de tiempo determinado por un plan  | $\frac{\text{Monto ejecutado a la fecha}}{\text{Monto presupuestal asignado}}$   |
| 10  |                                | Control de cronogramas            | Permite hacer un seguimiento al cumplimiento de programas   | $\frac{\# \text{ de comités realizados}}{\# \text{ de comités planeados}}$   |
| 11  |                                | Satisfacción del cliente externo  | Evaluación del servicio prestado por parte del cliente  | $\frac{\# \text{ de clientes externos que califican positivamente}}{\# \text{ de clientes externos entrevistados}}$                |
| 12  | Mercadeo Y Servicio Al Cliente | Oportunidad en la respuesta       | Eficiencia en atención de peticiones de los clientes  | $\frac{\# \text{ de solicitudes atendidas en x periodo de tiempo}}{\# \text{ de solicitudes recibidas}}$                           |
| 13  |                                | Cumplimiento                      | Muestra la eficiencia en la prestación de servicios   | $\frac{\# \text{ de servicios prestados a tiempo}}{\# \text{ total de servicios programados}}$                                     |
| 14  |                                | Cobertura                         | Muestra el aporte de cada área a la prestación de servicios   | $\frac{\# \text{ total de servicios prestados por área}}{\# \text{ total de servicios programados}}$                               |
| 15  |                                | Participación total en el mercado | Mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos específicos  | $\frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría}}$ |
| 16  |                                | Penetración de marca              | Mide la cobertura de distribución de una marca, alcanzada en ventas. Se refiere a la presencia/disponibilidad de una marca a nivel de establecimiento susceptible de vender un producto | $\frac{\# \text{ de establecimientos con marca}}{\# \text{ total de establecimientos susceptibles}}$                               |
| 17  | Producción                     | Productividad de maquinaria       | Su aplicación proporciona información sobre la eficiencia y eficacia en los procesos de producción  | $\frac{\text{Total de producción}}{\text{Horas máquina}}$  |
| 18  |                                | Mantenimiento – producción        |   | $\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de producción}}$   |



|    |                |   |   |   |
|----|----------------|---|---|---|
| 19 |                | Productividad mano de obra                          |   | $\frac{\text{Total producción}}{\text{Costo de mano de obra}}$  |
| 20 |                | Producción  |   | $\frac{\text{Total de producción realizada}}{\text{Total de producción planeada}}$                                |
| 21 |                | ICA   | Mide el cumplimiento del plan de aprovisionamiento de materia prima   | $\frac{\text{Entrega de proveedores}}{\text{Pedidos realizados a proveedores}}$                                   |
| 22 |                | IDC   | Mide el cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas   | $\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo y completos}}{\# \text{ Total de pedidos}}$                              |
| 23 |                | Ausentismo  |   | $\frac{\text{Horas persona ausentes}}{\text{Horas persona trabajadas}}$   |
| 24 |                | Frecuencia de accidentes                            |   | $\# \text{ de accidentes incapacitantes} \times 1000000$  |
| 25 | Talento Humano | Rotación de trabajadores                            | Permiten medir la eficiencia de las personas en la empresa, de acuerdo con unos objetivos planeados           | $\frac{\text{Horas persona trabajadas}}{\# \text{ de trabajadores retirados}}$                                    |
| 26 |                | Inversión en bienestar laboral                      |   | $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado a bienestar}}$                                    |
| 27 |                | Nivel de calidad                                    |   | $\frac{\# \text{ total de productos sin defectos}}{\# \text{ total de productos elaborados}}$                     |
| 28 |                | Participación por defectos                          |   | $\frac{\# \text{ total de productos con defecto "x"}}{\# \text{ total de productos con defectos}}$                |
| 29 | Calidad        | Eficacia en el mejoramiento continuo por auditorias | Permiten medir el nivel de desempeño de la organización para implementar programas de calidad en sus procesos | $\frac{\# \text{ total de auditorias realizadas}}{\# \text{ total de auditorias programadas}}$                    |
| 30 |                | Eficacia en el mejoramiento continuo por acciones   |   | $\frac{\# \text{ total de acciones de mejora implementadas}}{\# \text{ total de acciones de mejora programadas}}$ |

Fuente. Uribe y Reinoso. 2014

Cabe anotar que los indicadores mostrados anteriormente no son los únicos existentes. Se podrían listar más de cien indicadores que comúnmente se implementan en una organización. Sin embargo, la cantidad y el tipo de indicadores depende factores como: el tamaño de la organización, la cantidad de procesos existentes, la complejidad de los procesos, los productos y servicios ofertados, entre otros aspectos.

## 5. CONCLUSIONES

- Los indicadores de gestión son una herramienta práctica que permite a las organizaciones realizar un seguimiento y control a sus actividades y procesos para la toma oportuna de decisiones.
- La importancia de los indicadores de gestión radica en que aporta información relevante para la toma de decisiones en tiempo real en cada uno de las fases del ciclo organizacional (planeación, ejecución, seguimiento y correcciones o ajustes).
- Los indicadores de gestión no son una herramienta estática, sino que su flexibilidad permite ajustarse a las necesidades de la dinámica del entorno en que se mueve la organización.

- Los indicadores de gestión son una herramienta de un alto grado de funcionalidad, puesto que permite ser implementada en una organización sin que sea necesario tener en cuenta aspectos como el tamaño, sector o tipo de empresa.
- Para una adecuada implementación de un sistema de indicadores se requiere tener muy bien definidos e identificados los objetivos, las estrategias y los factores clave, puesto que son estos los que determinan las metas de la organización.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aiteco Consultores (2016), Lo que no se mide, no se puede mejorar. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Armijo, Marianela (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. Junio de 2011.
- Arnold M., Osorio F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Recuperado de: <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26>
- Bahamón Lozano, J. H. (2006). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. En Revista Sistemas y Telemática, 77-87. doi: 10.18046/syt.v1i1.1080.
- Banco de la Republica (2017). Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 50 puntos base (pb.) y la sitúa en 6,50%. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-28-04-2017>
- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio (2005). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Colombia. 3R editores.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2011), Skills Development Impact Evaluation. A Practical Guide. Montevideo: Autor.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. México, McGraw-Hill, 1997, Parte 8.
- Departamento Administrativo De La Función Pública (2012). Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación (2009). Guía Metodológica para la formulación de indicadores. Bogotá. Recuperado de: <http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/documentos-enlaces/>
- Domínguez Machuca, José Antonio. Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos. Madrid, McGraw-Hill, 1995.
- Euskampus, Universidad del País Vasco. (S.A.) El Método GROW. Recuperado de: <https://www.ehu.eus/documents/2632144/2634184/grow+castellano.pdf>

- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/56111/S05900\\_es.pdf;jsessionid=53AF29911130B88042743BAB9A56A0A8?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/56111/S05900_es.pdf;jsessionid=53AF29911130B88042743BAB9A56A0A8?sequence=1)
- International Monetary Fund (2016). Latin America and the Caribbean: Are Chills Here to Stay? Recuperado de: <http://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2016/04/0>
- International Organization for Standardization (2015), ISO 9000, Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary, Switzerland: Autor.
- International Organization for Standardization (2015), ISO 9001, Quality Management Systems - Requirements, Switzerland: Autor.
- Pérez Fernández de V, J.A. (2004). Gestión por Procesos. Madrid. ESIC Editorial
- Real academia Española, Diccionario Digital, 23 edición. Recuperado de: <http://dle.rae.es>
- Rincón B., R.D. (1998), Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. En Revista Universidad EAFIT, 43-59. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Rodriguez, F., & Gomez Bravo, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad de la empresa. Caracas: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/863>
- Uribe M., M.E., Reinoso L. J.F. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Bogotá. Ediciones de la U.
- Velasquez Contreras, A. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras. En Revista de Escuela de Administración de Negocios, 67-87. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/234/227>.