

 Sistema de Gestión de la Calidad	Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO “ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD” Indicadores de Gestión	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 1 de 9
--	--	---

CONTROL DE GESTION¹

Controlar Consiste en mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo.

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

- **Gestión Estratégica:** se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.
- **Gestión Táctica:** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Gestión Operativa:** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y Control.

El control de gestión se define como un instrumento gerencial, integral y estratégico que , a poyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para analizarlos. Otra definición aceptada indica que el Control de Gestión “Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al

¹ JESÚS MAURICIO BELTRÁN JARAMILLO. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogota-Colombia

 Sistema de Gestión de la Calidad	Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO “ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD” Indicadores de Gestión	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 2 de 9
--	--	---

servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de la principales variables y procesos.

INDICADORES DE GESTION

Un indicador se define 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, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

“Control”, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento.

Los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, etc.

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de Actualidad, Capacidad y Potencialidad:

- Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.
- Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima
- Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Los anteriores conceptos son básicos para obtener indicadores, ya que ayudan a observar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Indicadores de Gestión</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 3 de 9</p>
---	---	--

visualizar qué sucede en el tiempo bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares

Ventajas para la organización por implementar Indicadores de Gestión

- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento preactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Metodología para establecer los indicadores de Gestión

- **Contar con Objetivos y Planes:** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Ello nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

 Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Indicadores de Gestión</p>	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 4 de 9
--	---	--

- **Identificar Factores críticos de éxito:** Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Estos factores críticos de éxito nos permiten realizar.
- **Establecer Indicadores para cada Factor Crítico:** Después de identificar los factores críticos de éxito asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etc. Es necesario establecer un indicador que permitan realizar el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.

Se debe tener establecido la capacidad de Gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de la actividad.

El siguiente es un ejemplote indicador para el factor eficacia, en cuanto a la aprobación de pruebas:

Nivel de Aprobación de Pruebas. = $\frac{\text{Total Personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación, en donde se tiene establecido que se aprueba la prueba con 4 o más de 4 puntos, además se supone que todas las personas capacitadas presentan la prueba.

A continuación se presenta el ejemplo de Indicadores de Gestión para Equipo de Ventas:

1. Eficacia: Mide el grado porcentual de cumplimiento, de cada vendedor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas.

Eficacia= $\frac{\text{ventas realizadas por semana} \times 100}{\text{Visitas realizadas por semana}}$

2. Resultado: Mide el total de ventas logrado por cada vendedor y por el grupo

Resultado = Total Ventas Realizadas por semana

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Indicadores de Gestión</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 5 de 9</p>
---	---	--

3. Productividad. Mide la relación entre las ventas realizadas por hora vendedor, medida de productividad aplicable a cualquier otro recurso.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total de ventas realizadas por semanas}}{\text{Vendedor x horas trabajadas por semanas}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Hora vendedor}}$$

- **Determinar para cada indicador el estado, Umbral, y Rango de Gestión:**
 - Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador. Cuando no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual es usual utilizar el símbolo NA.
 - Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
 - Rango de Gestión. Designa el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar. Se debe establecer para cada indicador un rango de comportamiento que permita hacerle el seguimiento.

Es conveniente que no se establezca un valor único (una meta) a cada indicador difícil de alcanzar, se recomienda establecer cinco valores de referencia, como mínimo para los indicadores básicos del negocio, nivel o proceso de que se trate.

A continuación se presenta un ejemplo sobre la Tabla de Indicadores para el programa de Capacitación

AREA: Recursos Humanos

Objetivo: Mejorar el desempeño del recurso Humano (atención Telefónica)

Estrategia: Adelantar un Programa de Capacitación

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Indicadores de Gestión</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 7 de 9</p>
---	---	--

- **Medir , Probar y ajustar el sistema de Indicadores de Gestión.:**

- La experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que se efectúa las mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos.

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionadas
- Proceso de toma y presentación de la información
- Frecuencia en la toma de Información
- Destinatario de la información entre otros.

Cuando se tiene claro que la precisión del sistema de indicadores se logra entre la cuarta y quinta medición, con los correspondientes ajustes, se mejoraran las probabilidades de éxito.

- **Estandarizar y Formalizar:** La Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Durante esta fase es que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.
- **Mejoramiento Continuo:** El sistema de indicadores de Gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización.
- El mantenimiento del sistema consiste básicamente en darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y su entorno.
- El mejoramiento continuo significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; consiste en hacer cada vez más preciso el sistema, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

INDICADORES TÍPICOS DE ALGUNAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presentan varios ejemplos de indicadores utilizados a nivel organizacional, permitiendo su aplicación en cualquier tipo de empresa.



Sistema de Gestión
de la Calidad

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
REGIONAL SANTANDER
OBSERVATORIO TECNOLÓGICO

**“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”**

Fecha:

Febrero 9 de
2009

Páginas. 8 de 9

Indicadores de Gestión

INDICADORES PARA EL AREA DE SUMINISTROS	
1. Movilidad de los inventarios	$= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$
2. Rotación de Inventarios	$= \frac{\text{Materia Prima empleada en el mes}}{\text{Inventario Materia Prima}}$
3. Rotación de créditos pasivos	$= \frac{\text{Compras Anuales}}{\text{Saldo promedio de los proveedores} \times 360}$
INDICADORES PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	
1. productividad De mano de Obra	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Horas Hombre trabajadas}}$
2. Ausentismo	$= \frac{\text{Horas Hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
3. Importancia de los salarios	$= \frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$
4. Indicador de rotación de trabajadores =	$= \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
5. Indicador Ventas- Trabajador	$= \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA	
1. Indicador Capital de Trabajo	$= \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
2. Indicador punto de equilibrio	$= \frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas Totales}}$
3. Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
4. Independencia financiera	$= \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$
INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
1. Rentabilidad por producto	$= \frac{\text{Margen}}{\text{Total de ventas}}$
2. Índice de comercialidad	$= \frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas Totales}}$
3. Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$



Sistema de Gestión
de la Calidad

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA

REGIONAL SANTANDER
OBSERVATORIO TECNOLÓGICO

“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”

Indicadores de Gestión

Fecha:

Febrero 9 de
2009

Páginas. 9 de 9

	Margen en porcentaje
4. Nivel de Calidad	$= \frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$
INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCION	
1. Productividad maquinaria	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Máquina}}$
2. Indicador Mantenimiento- Producción	$= \frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de Producción}}$