
**INDICADORES
DE GESTIÓN Y RESULTADOS
UN ENFOQUE SISTÉMICO**

I.S.B.N. 978-958-731-121-1

© Gerardo Domínguez Giraldo 2021

© Editorial Diké 2021

www.editorialdike.com

Editorial Diké S.A.S.

Cel.: 301 242 7399 - e-mail: dikesascomercial@gmail.com

Medellín - Colombia

Bogotá D.C. Librería

Calle 23 sur # 27- 41 Barrio Santander Tel.: 704 6822

Cel.: 301 242 7399 - e-mail: dikesasgerencia@gmail.com

San José de Costa Rica

Teléfono: 83 02 10 54 - Telefax: 22 14 25 23

e-mail: jadguzman@yahoo.com

editorialdike@hotmail.com

Caracas-Venezuela

Av. Urdaneta, esq. Ibarra, edf. Pasaje la Seguridad, P.B. Local 19, Caracas 1010 /

info@paredes.com.ve / Tels.: 58 (212) 564-15-05 / 563-55-90/06-04

RIF: J-30797099-5

Panamá

Calle Parita, Bulevar Ancón, Casa 503, Corregimiento de Ancón, Ciudad

de Panamá. Tel.: 50767814196 / borisbarrios@lawyer.com

Diseño y diagramación

Lucio F. Chunga Cheng

e-mail: dikesas.diagramacion@gmail.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, ni su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso del ejemplar, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

GERARDO DOMÍNGUEZ GIRALDO

**INDICADORES
DE GESTIÓN Y RESULTADOS
UN ENFOQUE SISTÉMICO**

9ª edición 2021



Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Domínguez Giraldo, Gerardo

Indicadores de gestión y resultados : un enfoque sistémico / Gerardo Domínguez Giraldo. – 9ª ed. – Medellín : Editorial Diké, 2021
242 p.

Incluye bibliografía

ISBN 978-958-731-121-1

1. Efectividad organizacional – Indicadores 2. Análisis ocupacional
3. Gestión industrial - Evaluación I. Título

CDD: 658.4013 ed. 21

CO-BoBN–a938537

Editorial Diké S.A.S.

Eduardo Quiceno Álvarez
Presidente Honorario del Comité Editorial

Sebastián Quintero Ocampo
Director Editorial

ÍNDICE GENERAL

Introducción	15
Capítulo I. Evolución de la administración	19
Capítulo II. El proceso administrativo	25
Definición de la Misión:	27
Fijación de la Visión:	27
Principios y Valores:.....	28
Capítulo III. El proceso de planeación	33
¿Qué es planear?	33
¿Por qué planear?.....	35
¿Para qué planear?	35
¿Cómo planear?	35
Determinación de los objetivos	35
Elaboración del diagnóstico:	36
Metas:.....	36
Formulación de estrategias:	36
Determinación de las tácticas:.....	37
Productos (proyectos y procesos):.....	38
Capítulo IV. El proceso de control	41
¿Qué es controlar?.....	41
¿Qué controlar?.....	42
¿Por qué controlar?.....	43

¿Para qué controlar?	44
¿Quién controla?	44
¿Cómo controlar?	45
¿Cuándo controlar?	45
La mejora	46
Proceso de control	46
Capítulo V. El proceso de medición.....	51
¿Qué es medir?	52
¿Por qué medir?	52
¿Para qué medir?	53
Objetivos de la medición	54
¿Qué es medible?	55
¿Dónde medir?	56
¿Qué procesos medir?	57
¿Quién debe hacer las mediciones?	58
Atributos de la medición	58
¿Cómo medir?	59
Capítulo VI. Concepto de gestión y resultados	63
La gestión	63
El proceso de gestión	67
Capítulo VII. Objetivos: cómo identificarlos	73
Objetivos generales	73
Objetivos específicos:	76
Capítulo VIII. Productos: cómo identificarlos	81
Niveles de los productos	82
Valor agregado	83
Atributos de los productos reales (servicios)	84
Atributo de los productos básicos	85

Capítulo IX.	Indicadores de gestión y resultados.....	89
	¿Qué es un indicador?	89
	¿Para qué sirven?	89
	Clases de indicadores	90
	Eficacia.....	90
	Eficiencia.....	91
	Efectividad	91
	Indicadores de gestión y resultado	91
	Indicadores de resultados	92
	Indicadores de gestión externa.....	92
	Indicadores de gestión interna	93
	Indicadores de impacto.....	93
Capítulo X.	Indicadores de resultados:	
	satisfacción	97
	Indicadores de eficacia:	97
	1. Cantidad: número de beneficios.....	97
	2. Cobertura: porcentaje de la población beneficiada.....	98
	3. Calidad: número de reclamos. Porcentaje de la población que ha percibido el beneficio como intermitente.	98
	Indicadores de eficiencia:.....	98
	1. Solidez:.....	98
	2. Apalancamiento:.....	99
	3. Rentabilidad patrimonial:	99
	Índice de satisfacción del cliente	99
	Herramientas de investigación	99
Capítulo XI.	Indicadores de gestión	
	externa: distribución	103
	Indicadores de eficacia:	103
	1. Cantidad: número de ventas (servicios)	103
	2. Participación: porcentaje de las ventas totales.	103
	3. Calidad: número de reclamos (retiros).	104

Indicadores de eficiencia:.....	104
1. Liquidez:.....	104
2. Endeudamiento:	105
3. Rentabilidad operacional:	105
Capítulo XII. Indicadores de gestión interna:	
producción	109
Indicadores de eficacia:	109
1. Cantidad: número de productos:	109
2. Calidad: número de devoluciones.....	109
Indicadores de eficiencia:.....	109
1. Liquidez:.....	110
2. Endeudamiento:	110
3. Indicador de productividad:	110
Productividad	110
Indicadores de productividad.....	111
Capítulo XIII. Indicadores de gestión del	
proceso de recursos	115
Indicadores de eficacia:	115
1. Cantidad: número de recursos (cada recurso):	115
2. Calidad: número de reclamaciones o devoluciones.....	115
Indicadores de economía:.....	116
1. Costo unitario: unidades adquiridas por unidad de costo.	116
2. Factor de competencia: pedidos con un solo oferente, sobre pedidos totales.....	116
3. Tasa medio de descuento: descuentos totales, sobre compras totales.	116
4. Rotación de proveedores: compras a proveedores nuevos, sobre compras totales.	116
Capítulo XIV. Indicadores de gestión del proceso	
de financiación:	119
Indicadores de eficacia:	119
1. Cantidad: número de recursos financieros	119

Indicadores de economía:.....	119
1. Costo unitario: unidades adquiridas por unidad de costo.	119
2. Costo de capital: gastos financieros, sobre costo total	119
Capítulo XV. Índices de resultados	123
Evaluación:	123
Índice de rendimiento (teórico).....	124
Eva y Ebitda.....	125
Índice de competencia (entorno)	125
Índice de crecimiento (histórico)	126
Calificación.....	127
Capítulo XVI. Metas: cómo fijarlas y programarlas	131
Físicas:	132
Presupuesto:	133
Programación:.....	134
Capítulo XVII. Seguimiento a la gestión	139
Seguimiento a la gestión:.....	139
Indicadores de avance	140
Índice de cumplimiento:	140
Índice de efectividad.....	141
Alertas y alarmas:	141
Capítulo XVIII. Teoría de procesos	145
¿Qué es proceso?	145
Etapas de un proceso	147
Reingeniería de procesos.....	147
Actividades	147
Características del proceso.....	148
Ejemplo del proceso	148
¿Qué no es proceso?	149
Atributos de los productos o resultados del proceso	150

Los recursos del proceso.....	152
Concepto de cadena	154
Cadena de valor	155
Los procesos en la organización sistémica	157
Los niveles de procesos	159
Determinación de los procesos	160
Construcción de procesos.....	160
Capítulo XIX. Indicadores de procesos y seguimiento.....	167
1. Indicadores de procesos	167
Indicadores de procesos de eficacia:	168
Indicadores de procesos de eficiencia:	169
2. Seguimiento a los procesos:.....	170
Control de procesos:.....	170
Capítulo XX. Actividades de los procesos y seguimiento	
Seguimiento a la ejecución de la actividades:.....	174
Indicador de avance:	174
Índice de cumplimiento del período:.....	174
Índice de cumplimiento acumulado:	175
Capítulo XXI. Métodos estadísticos de control de indicadores y análisis de causas.....	179
1. Diagrama causa-efecto	180
2. Diagrama de pareto	181
3. Diagrama de dispersión	182
4. Histograma de frecuencia	183
5. Gráfico de control.....	184
Capacidad de proceso	184
Capítulo XXII. Indicadores de gestión de subsistemas y procesos específicos.....	189
La organización.....	189

Teoría de sistemas.....	189
El enfoque sistémico para lograr objetivos	192
¿Qué es un sistema?	192
Definición de los subsistemas.....	195
1. Subsistema de suministro o producción	197
2. Subsistema de apoyo o administrativo.....	197
3. Subsistema de adaptación o planeación	197
4. Subsistema de dirección.....	198
5. Subsistema de mantenimiento o control	198
Indicadores de gestión de subsistemas específicos.....	198
Indicadores de gestión externa de talento humano:	199
Indicadores de gestión interna de talento humano:	200
Indicadores de gestión externa de tecnología:	200
Indicadores de gestión interna de tecnología:	201
Indicadores de gestión externa de recursos físicos:	201
Indicadores de Gestión Interna de recursos físicos:	202
Indicadores de Gestión Externa de finanzas:.....	202
Indicadores de Gestión Interna de finanzas:.....	203
Indicadores de Gestión Externa de planeación:	203
Indicadores de Gestión Interna de planeación:	204
Indicadores de Gestión Externa de control:	204
Indicadores de Gestión Interna de control:.....	205
Capítulo XXIII. Otros aspectos gerenciales	209
1. Benchmarking	209
Etapas del proceso de benchmarking.....	210
2. Hábitos de la gente efectiva	211
3. La administración en una página.....	212
Administración en una página	214
Capítulo XXIV. Anexos	217
Indicadores de gestión de la empresa	217
Misión de la empresa	217
Misión de gestión humana.....	217

Indicadores de gestión humana	218
Procesos de gestión humana	218
Procesos de suministro de gestión humana.....	218
Procesos de mantenimiento de gestión humana	219
Procesos de mejoramiento.....	220
Atributos del producto	224
Indicadores de proceso:	225
Etapas del proceso:.....	225
Cálculo de la eficacia.....	230
Ejemplo de indicadores de eficacia.....	231
Eficacia total.....	232
Cálculo de la eficiencia	232
Ejemplo de algunos indicadores de eficiencia	233
Ejercicios	235
Indicadores de eficiencia.....	236
Bibliografía	239

INTRODUCCIÓN

Los Indicadores de Gestión, como herramienta de evaluación, han facilitado a la administración mejorar el desempeño, mediante la aplicación de sistemas de evaluación que nos permiten verificar logros, resultados y uso de recursos.

Registramos esta edición, complacidos tanto por los logros y acogida a este texto, como por los nuevos conceptos introducidos. Hemos logrado ampliar y optimizar información, que sin duda alguna será la mejor herramienta y guía para quienes buscan iniciarse o profundizar en un asunto de vanguardia teórica y práctica, para las organizaciones de hoy: Los Indicadores de Gestión y Resultados.

En las siguientes páginas, ponemos a su disposición un manual introductorio asequible y versátil que permite adentrarse en la construcción, diseño y manejo de indicadores de gestión, a través de una metodología apropiada.

Este texto permitirá tener una guía para diseñar los indicadores en cada uno de los procesos de las empresas. Las indicaciones genéricas tendrán aplicación en cualquier organización, pero deben adecuarse según sea su naturaleza, sector productivo, circunstancias de tiempo y espacio, coyunturas o ciclos económicos particulares y distintas dinámicas de los procesos. No es posible presentar por ello, una tabla que relacione de manera exhaustiva los innumerables indicadores que podrían crearse. El indicador se construye de acuerdo con los requerimientos de cada uno de los procesos por parte de los usuarios, dependiendo de circunstancias específicas, pues los contextos son únicos, como únicas son las organizaciones.

Partiremos de los conceptos gerenciales para estudiar los distintos componentes de tal proceso. Así la planeación, como una función gerencial que incide decisivamente en el cumplimiento de una acertada

gestión. Es muy probable que si no existe plan de trabajo o estratégico, no sabremos para dónde vamos y en consecuencia, los resultados estarán en concordancia con la imprevisión.

Igualmente, nos detendremos para analizar los conceptos de medición y control, como procesos que permiten lograr una buena gestión y que constituyen una importante base en la construcción de indicadores.

Es por ello que hemos prestado atención al paradigma que nos permite concebir la organización como sistema. Desde esta visión tenemos una perspectiva holística que nos permite ver el todo y la articulación de las partes.

Seguido a la dilucidación del concepto de gestión, se desarrolla el concepto de proceso, clave para la obtención de los indicadores. El lector podrá notar el énfasis que se ha realizado sobre este tema y así deberá obrar para obtener mejores resultados en su deseo de entender los indicadores.

Una vez entendido este concepto, se nos facilita el contacto con la idea de proceso administrativo y la comprensión acerca del papel que juega dentro del proceso gerencial.

El libro retoma algunos asuntos afines al tema objeto de esta publicación como son benchmarking, administración en una página y los hábitos de la gente efectiva. Así complementamos con ideas frescas relacionadas con los indicadores de gestión.

Invitamos pues para que disfrutemos la lectura de una información que apasiona a quienes nos preocupa contribuir con el mejoramiento empresarial, como factor clave de competitividad y productividad en un mundo globalizado. Hoy, más que nunca, el tema de los indicadores de gestión puede convertirse en un instrumento decisivo para enfrentar los nuevos retos en mercados altamente competitivos y que exigen mayor calidad.