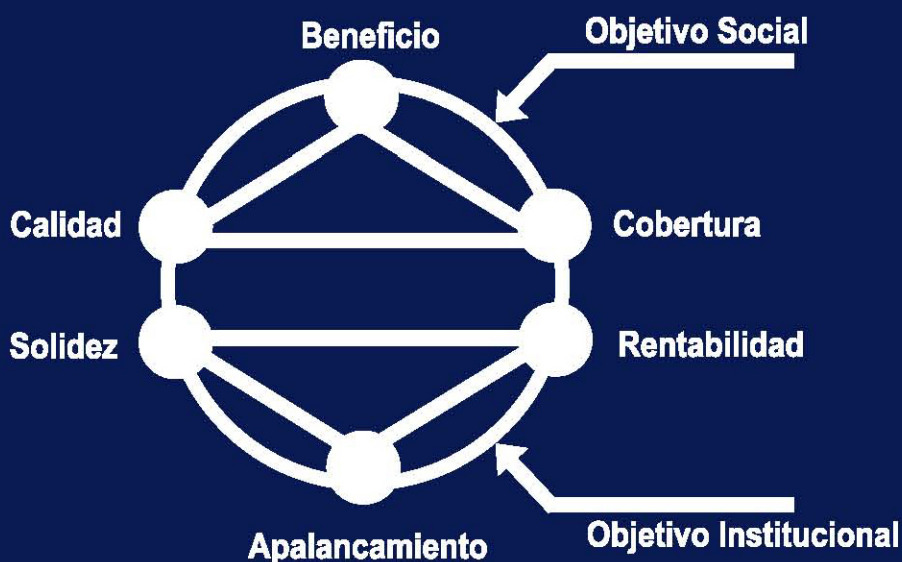


**Gerardo Domínguez Giraldo**

# **INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS**

## **UN ENFOQUE SISTÉMICO**



**9ª Edición  
2021**

**ED**  
EDITORIAL DIKÉ

**USC**  
UNIVERSIDAD  
SANTIAGO  
DE CALI  
EDITORIAL

---

---

**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](http://www.editorialdike.com)

**Editorial Diké S.A.S.**

Cel.: 301 242 7399 - e-mail: [dikesascomercial@gmail.com](mailto: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](mailto:dikesasgerencia@gmail.com)

**San José de Costa Rica**

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

e-mail: [jadguzman@yahoo.com](mailto:jadguzman@yahoo.com)

[editorialdike@hotmail.com](mailto:editorialdike@hotmail.com)

**Caracas-Venezuela**

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

[info@paredes.com.ve](mailto: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](mailto:borisbarrios@lawyer.com)

**Diseño y diagramación**

Lucio F. Chunga Cheng

e-mail: [dikesas.diagramacion@gmail.com](mailto: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

<b>Introducción</b> .....	15
<b>Capítulo I. Evolución de la administración</b> .....	19
<b>Capítulo II. El proceso administrativo</b> .....	25
Definición de la Misión: .....	27
Fijación de la Visión: .....	27
Principios y Valores:.....	28
<b>Capítulo III. El proceso de planeación</b> .....	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
<b>Capítulo IV. El proceso de control</b> .....	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
<b>Capítulo V. El proceso de medición.....</b>	<b>51</b>
¿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
<b>Capítulo VI. Concepto de gestión y resultados .....</b>	<b>63</b>
La gestión .....	63
El proceso de gestión .....	67
<b>Capítulo VII. Objetivos: cómo identificarlos .....</b>	<b>73</b>
Objetivos generales .....	73
Objetivos específicos: .....	76
<b>Capítulo VIII. Productos: cómo identificarlos .....</b>	<b>81</b>
Niveles de los productos .....	82
Valor agregado .....	83
Atributos de los productos reales (servicios) .....	84
Atributo de los productos básicos .....	85

<b>Capítulo IX.</b>	<b>Indicadores de gestión y resultados.....</b>	<b>89</b>
	¿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
<b>Capítulo X.</b>	<b>Indicadores de resultados:</b>	
	<b>satisfacción .....</b>	<b>97</b>
	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
<b>Capítulo XI.</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	
	<b>externa: distribución .....</b>	<b>103</b>
	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
<b>Capítulo XII.           Indicadores de gestión interna:</b>	
<b>producción .....</b>	<b>109</b>
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
<b>Capítulo XIII.        Indicadores de gestión del</b>	
<b>proceso de recursos .....</b>	<b>115</b>
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
<b>Capítulo XIV.        Indicadores de gestión del proceso</b>	
<b>de financiación: .....</b>	<b>119</b>
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
<b>Capítulo XV.           Índices de resultados</b> .....	123
Evaluación: .....	123
Índice de rendimiento (teórico).....	124
Eva y Ebitda.....	125
Índice de competencia (entorno) .....	125
Índice de crecimiento (histórico) .....	126
Calificación.....	127
<b>Capítulo XVI.        Metas: cómo fijarlas y programarlas</b> .....	131
Físicas: .....	132
Presupuesto: .....	133
Programación:.....	134
<b>Capítulo XVII.      Seguimiento a la gestión</b> .....	139
Seguimiento a la gestión:.....	139
Indicadores de avance .....	140
Índice de cumplimiento: .....	140
Índice de efectividad.....	141
Alertas y alarmas: .....	141
<b>Capítulo XVIII.     Teoría de procesos</b> .....	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
<b>Capítulo XIX. Indicadores de procesos y seguimiento.....</b>	<b>167</b>
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
<b>Capítulo XX. Actividades de los procesos y seguimiento</b>	
Seguimiento a la ejecución de la actividades:.....	174
Indicador de avance: .....	174
Índice de cumplimiento del período:.....	174
Índice de cumplimiento acumulado: .....	175
<b>Capítulo XXI. Métodos estadísticos de control de indicadores y análisis de causas.....</b>	<b>179</b>
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
<b>Capítulo XXII. Indicadores de gestión de subsistemas y procesos específicos.....</b>	<b>189</b>
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
<b>Capítulo XXIII.    Otros aspectos gerenciales .....</b>	<b>209</b>
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
<b>Capítulo XXIV. Anexos .....</b>	<b>217</b>
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
<b>Bibliografía</b> .....	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.