

# Aseguramiento de la Calidad e Indicadores de Gestión

Autor: Carolina Aguirre Garzón



Aseguramiento de la Calidad e Indicadores de Gestión / Carolina Aguirre Garzón / Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-38-6

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, CAROLINA AGUIRRE GARZÓN

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Aseguramiento de la Calidad e Indicadores de Gestión

Autor: Carolina Aguirre Garzón





# Índice

## UNIDAD 1 Indicadores de gestión

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Funciones del control

Introducción	19
Metodología	20
Desarrollo temático	21

## UNIDAD 2 Interpretación de un indicador

Introducción	31
Metodología	32
Desarrollo temático	33

## UNIDAD 2 Perspectivas estratégicas

Introducción	45
Metodología	46
Desarrollo temático	47



# Índice

## UNIDAD 3 Aseguramiento de la calidadI

Introducción	56
Metodología	57
Desarrollo temático	58

## UNIDAD 3 Evaluación de 360°

Introducción	67
Metodología	68
Desarrollo temático	69

## UNIDAD 4 Auditorías

Introducción	74
Metodología	75
Desarrollo temático	76

## UNIDAD 4 Benchmarking

Introducción	84
Metodología	85
Desarrollo temático	86

Bibliografía	94
--------------	----



# Indicadores de gestión



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

## Introducción

En esta cartilla encontrarán conceptos básicos sobre los indicadores de gestión, el concepto de índices y controles.

Posteriormente se profundiza en el tema de índices y controles, en el cual se encuentran ejemplos, las herramientas para su construcción, tipos, paradigmas y condiciones generales.

Este conocimiento le permitirá al estudiante identificar índices y controles en un proceso de indicadores de gestión dentro de una organización.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## Indicadores de gestión

### Introducción

Todas las organizaciones en el mundo entero se crean con propósitos determinados y buscan cumplir con unos objetivos específicos, por lo cual deben desarrollar una capacidad para la toma de decisiones adecuada y de calidad, esta aptitud permitirá el desarrollo de los recursos humanos, tecnológicos y financieros con que cuenta la nueva generación.

Para llevar a cabo la toma de decisiones de una forma asertiva es necesario basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes, durante y después de la ejecución de los planes.

La información obtenida permite medirlo todo, es un medio, es una medición desde el momento inicial hasta el momento deseado, el cual se constituye en el fin.

El ser humano desde que nace todo lo está midiendo: peso, talla, distancias recorridas, tiempos, temperaturas, etc., las mediciones están inmersas en nuestro estilo de vida para garantizar la supervivencia y la satisfacción de las necesidades primarias, y una vez alcanzado lo anterior, satisfacer las necesidades superiores.

A continuación se presenta la pirámide de necesidades humanas propuesta por Maslow:

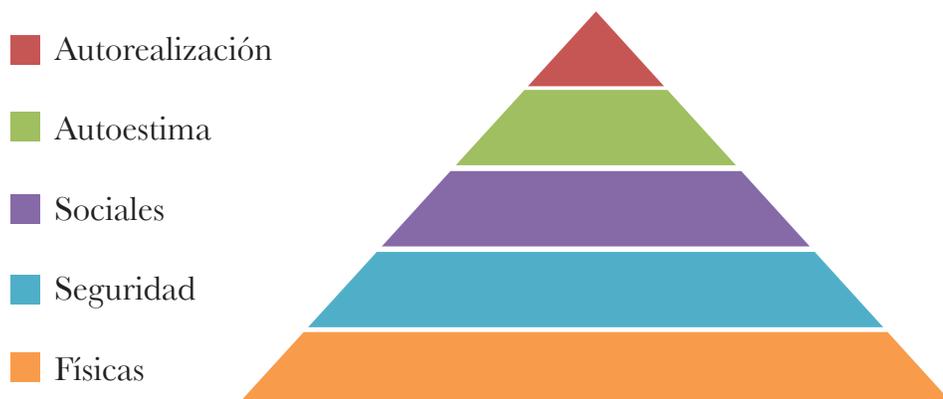
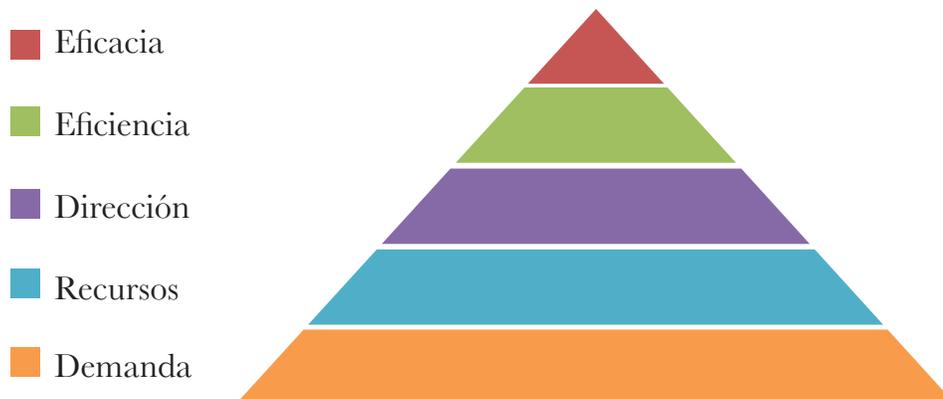


Figura 1. Pirámide de Maslow  
Fuente: Propia.

Así como el ser humano mide, las organizaciones también miden, también cuentan con necesidades que deben satisfacer y entre más grandes se hacen las organizaciones, más complejas son sus necesidades y a medida que estas se satisfacen, la organización crece y se consolida.

De esta manera, la pirámide de necesidades de la organización sería la siguiente:

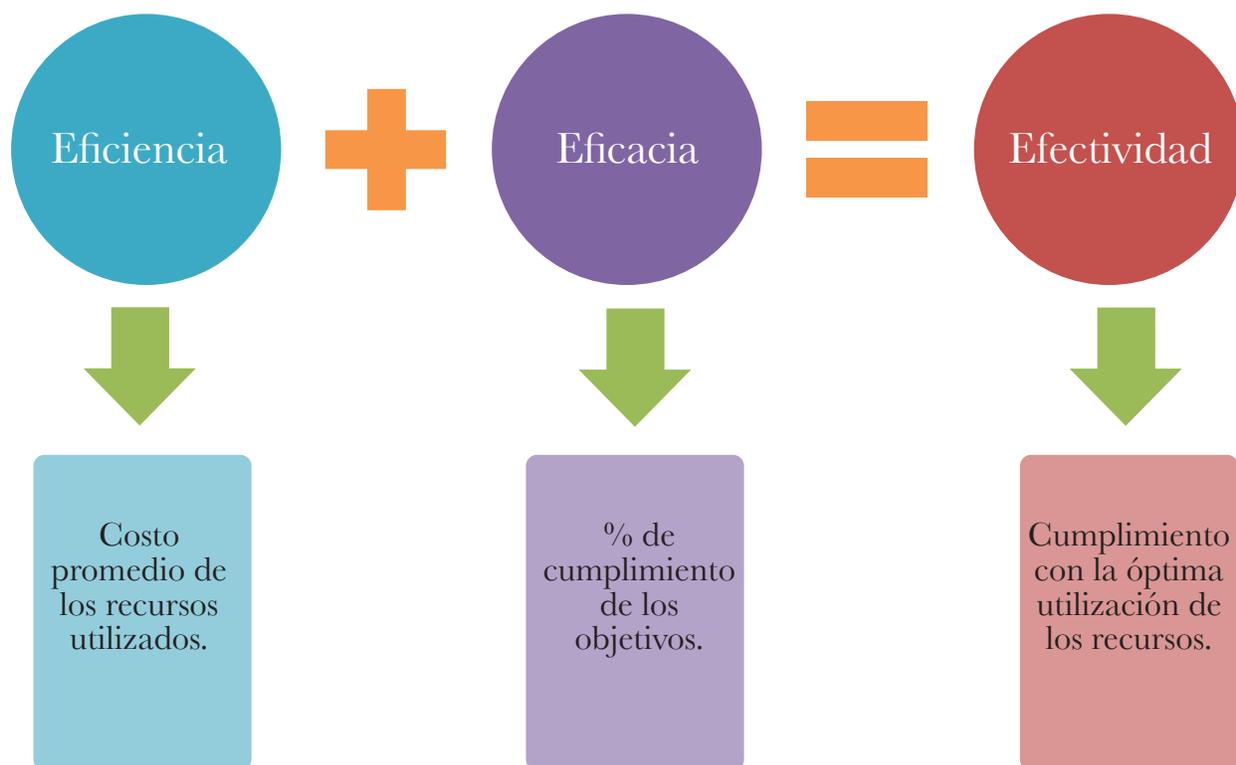


Fuente: Beltrán, J. Indicadores de gestión (1998).

En esta pirámide observamos que las organizaciones tienen necesidades o dicho de otra manera requieren lograr sus objetivos a través del mejor método y con los menores costos posibles, es decir, con la óptima utilización de los recursos.

La primera necesidad de las organizaciones es que exista demanda por los bienes y servicios que esta ofrece; posteriormente, para poder satisfacerla se requieren diferentes recursos y en cantidades disponibles.

Adicionalmente es importante que cuente con dirección, es decir, con administración en cuanto a su planeación, organización, dirección y control. Si se realiza adecuadamente esta función se logrará la eficiencia, eficacia y por ende la efectividad.



Fuente: Propia.

Ahora bien, para estimar el desempeño real de las organizaciones sobre sus objetivos (metas, propósitos) se realiza la medición a través de indicadores de gestión, que resultan de vital importancia a la hora de contar con información oportuna, real y precisa.

Los indicadores de gestión son un mecanismo útil en el diseño y desarrollo de políticas, programas y proyectos corporativos de una organización, ya que muestran los resultados de forma cuantitativa, identificando los cambios en el tiempo y determinando si la organización está funcionando de la manera correcta en el cumplimiento de sus objetivos.

En el desarrollo de los indicadores de gestión se debe tener presente tres conceptos fundamentales:

- Índices
- Controles
- Indicadores

## Índices

El índice es una medida estadística que proporciona la variación promedio entre dos variables, está expresado en porcentaje y en relación con un periodo base; es decir, el índice solo indica una variación.

# de jóvenes

# de puestos de trabajo

El índice como medida estadística tiene la propiedad de informar los cambios de valor que experimenta una variable o magnitud en dos situaciones, una de las cuales se toma como referencia. La comparación suele hacerse por cociente.

Los índices fundamentalmente se clasifican en índices de precios, cantidades y de volumen.

Los índices de precios informan sobre la variación de los precios de determinada cantidad de artículos y equivale a un promedio ponderado expresado en porcentaje. Entre los más comunes están por ejemplo, los índices de precios al consumidor, índices de precios al productor, índices de precios al por mayor, índices de ventas, índices de sueldos y salarios, etc.

Los índices de cantidades también reciben el nombre de índices de volumen, estos expresan el cambio promedio de las cantidades físicas de los productos como por ejemplo, índice de producción agrícola, índice de producción industrial, índices de volumen de exportaciones e importaciones, etc.

Los diferentes índices facilitan la comparación entre variables con diferente medición o proporción, puesto que corresponden a variaciones relativas en comparación con un periodo base.

Se debe tener en cuenta que los diferentes índices presentan algunos defectos en la apreciación de hechos o fenómenos estadísticos y/o económicos, pero a pesar de estas limitaciones son importantes para el análisis estadístico, económico y de política en las organizaciones.

## Construcción de índices

Para realizar la construcción de índices se deben considerar los siguientes aspectos:

1. **Objetivo:** identificar cuál es el objetivo que se quiere medir.
2. **Base:** elegir el periodo de tiempo que no sea muy lejano al periodo de estudio, determinar si es fija o variable.
3. **Periodo:** especificar si es mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual.

## Ejemplo de índices

A continuación se presentan algunos ejemplos de índices.

- **Índice de Laspeyres.** Es un índice que muestra en términos cuantitativos el cambio de aspectos específicos en un grupo de bienes a lo largo del tiempo, usa ponderaciones basadas en un año base.

Mide el porcentaje del cambio de precios de un grupo de bienes entre el año de estudio y el periodo base, dividiendo el costo total de los bienes comprados por los consumidores entre el costo total de los mismos.

- **Índice de acciones.** Muestra el cambio promedio del precio de las acciones en la bolsa de valores, en el mercado de una cartera comprada con su valor en el año del índice.
- **Índice de Paasche.** Muestra el cambio de algún aspecto de un grupo de datos a través del tiempo usando ponderaciones actuales.

Mide el porcentaje de aumento o disminución de los precios actuales sobre el precio base, las cantidades compradas actualmente sobre las cantidades compradas en un periodo base.

- **Índice de precios al por menor.** Escoge un grupo de bienes, calculando sus precios normales y expresándose como porcentajes de sus precios en algún periodo base y calcula el promedio ponderado de los precios relativos.

Este índice brinda información útil sobre el movimiento de los precios de un conjunto de bienes a través del tiempo.

- **Índices deflatores.** Son utilizados para expresar en términos reales las variables económicas.

## Controles

El control de la gestión reposa sobre el seguimiento y la medición de indicadores, comparando el desempeño real con los objetivos propuestos por las organizaciones.

Controlar es mantener el comportamiento de los factores dentro de un rango determinado durante un periodo de tiempo específico. Los factores son establecidos por los niveles gerenciales de las organizaciones y el control se ejerce a través de los índices y los indicadores, de los datos generados sobre los hechos medibles.

Es indispensable tener presente tanto el interior de las organizaciones como el entorno de las mismas al ejercer el control de gestión, ya que el entorno involucra variables exógenas, es decir, variables que no dependen del desarrollo de las actividades de la organización, pero que al presentarse cambios en dichas variables, sí afecta a la organización, ya sea en forma positiva o negativa.

Por lo anterior, entendemos el control de gestión como una herramienta gerencial, integral y estratégica, que apoyada en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistémica, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva.

El objetivo es facilitar la administración responsable de la planeación, la información integral y continua sobre el desempeño para evaluar y tomar decisiones.

El control de gestión proporciona información financiera, estadística, operativa y administrativa sobre los procesos de las etapas que le anteceden dentro de la organización. Etapas de planeación, organización y dirección; introduciendo una acción correctiva que busca que la actuación se ajuste a lo planeado e investiga las causas de las desviaciones, identifica las diferentes alternativas de acción y mantiene el registro histórico.



Fuente: Propia.

### Paradigmas de la medición

- La medición precede al castigo. El personal de las organizaciones tiende a creer que los procesos que se miden, posteriormente comprometerán cabezas. La gerencia en algunos casos hace uso de las mediciones como medios de presión y sanción, de manipulación y acomodación de la información.
- No hay tiempo para medir. En muchas ocasiones el personal de las organizaciones cree que el control es algo ajeno al trabajo mismo, pero no percibe que él mismo está llevando el control de manera poco efectiva. Las organizaciones deben ser conscientes de que las medidas son indispensables en el desarrollo de la gestión, es una herramienta de apoyo.
- Medir es difícil. Realmente es tan difícil como nosotros queramos, algunos procesos requieren de estadísticas complejas, pero en su mayoría, los procesos solo emplean matemáticas sencillas en su medición, que posteriormente se pueden representar en gráficos.
- Hay cosas imposibles de medir. Los procesos, factores y variables son medibles y lo que no se puede medir directamente, se puede realizar por medio de sus efectos o incidencias.
- Es más costoso medir que hacer. Se da por el hecho de considerar la medición como algo ajeno al desarrollo de las actividades cotidianas. También por querer medirlo todo, pero hay que saber escoger las variables a medir.

## Atributos de la información

- Exactitud: presenta la información tal y como es.
- Forma: depende de las necesidades de la organización, puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida o detallada.
- Frecuencia: hace referencia en las medidas de tiempo con que se presenta.
- Extensión: hace referencia a la cobertura de las áreas de la organización.
- Origen: es importante que las fuentes donde se genera la información sean verídicas, ya sean externas o del interior de las organizaciones.
- Temporalidad: la información muestra los hechos pasados, presentes y hasta futuros.
- Relevancia: es la importancia necesaria en un momento específico.
- Integridad: muestra una visión completa de lo que se requiere en un tiempo específico.
- Oportunidad: está disponible y actualizada cuando se necesita.

## Tipos de control

- Controles de verificación. Es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado, con el fin de mirar las desviaciones y generar medidas correctivas para el cumplimiento de los objetivos. Hace énfasis en la acción correctiva, por lo que pierde el registro de los hechos y la acción evolutiva. Por lo general el control de verificación es una acción interpuesta por un tercero, es una autoridad que se le impone al ejecutor.
- Controles para el aprendizaje. Este proceso está dirigido a los fenómenos cambiantes y posee un conocimiento escaso, cuestiona lo planeado y se integra a la misma para que el ejecutor aprenda de la experiencia. Genera registro de los hechos, considera la evolución, establece capacidades para un mejor desempeño y permite hacer previsiones sobre el futuro. Investiga las causas de las desviaciones con el fin de que no se vuelvan a presentar, suministrando conocimientos sobre el desempeño de la organización para corregir y mejorar.

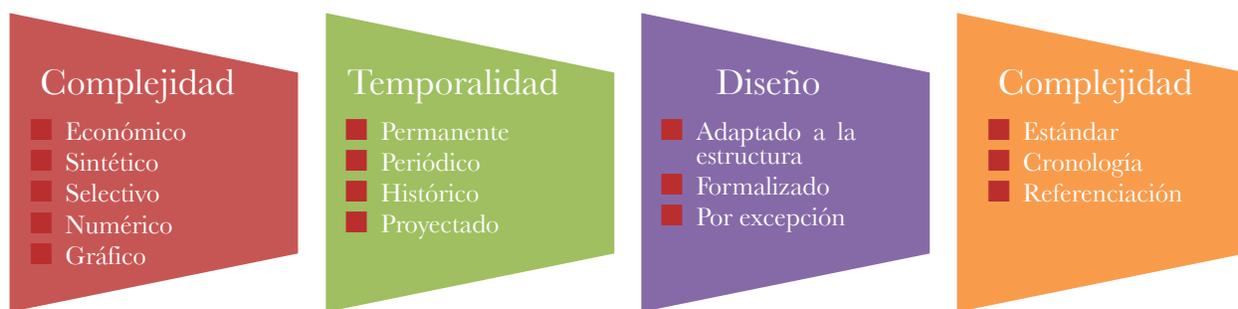
## Enfoques del control

- El control de gestión como un sistema de información centrado en las finanzas: muestra mediante indicadores numéricos el desempeño de una organización frente a unas variables críticas para mostrar las debilidades y tomar medidas correctivas.
- Sistema para fijar metas cuantitativas y evaluar el desempeño de los ejecutivos: el valor esperado de cada indicador se convierte en una referencia para evaluar los resultados obtenidos.
- Balance social: se basa en indicadores numéricos sobre aspectos sociales, sobre los comportamientos de los trabajadores y la dirección, con el fin de generar un ambiente laboral de conocimientos, libertad, crítica y adaptación.

- El control de gestión como un sistema de mejoramiento continuo: centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos a través de los indicadores numéricos.
- El control de gestión como un sistema integral de evaluación: tiene en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión a través de indicadores numéricos en un cuadro de mando, evaluando periódicamente el desempeño de la organización.

### Características del control

Es necesario establecer las características del control de gestión para que pueda ser un sistema excelente, brindando a la organización la información del estado actual frente a los objetivos de manera oportuna.



Fuente: Caicedo, C., Castañeda, W. & Pacheco, J. (2004).

- Complejidad. Los beneficios que se obtienen del control deben generar utilidades sobre el costo de su utilización, de lo contrario los costos se trasladan al consumidor del bien y/o servicio, perjudicando los resultados de la gestión.

El informe del control debe ser máximo de 10 páginas, concreto, específico y resumido sin dejar por fuera información importante y de valor estratégico. Se expresa de manera cuantitativa y sus resultados se muestran gráficamente, permitiendo centrarse en los aspectos de mayor relevancia y facilita la comparación de los datos en periodos de tiempo.

- Temporalidad. El control se realiza de forma permanente incorporado a las tareas rutinarias de la organización, los informes se presentan periódicamente, los resultados se analizan mensual y anualmente; hay indicadores en que los valores no cambian en periodos cortos y su variación se puede observar en seis meses o un año. Los resultados muestran el histórico de los sucesos y permiten apreciar la capacidad que la organización tiene de mejoramiento, a su vez, permite proyectarse y hacer previsiones.

- **Diseño.** El sistema de control cubre todas las áreas administrativas de la organización, realiza una evaluación total y es adoptado formalmente por la gerencia, posibilitando el autocontrol y la reducción del tiempo en la ejecución de la acción correctiva.
- **Relatividad.** Los resultados de los indicadores en términos absolutos son altos o bajos en referencia a los criterios establecidos, pero estos cambian al permitir apreciar su evolución, mejorando el desempeño de la organización. Igualmente, es importante comparar los resultados de los indicadores con los que otras organizaciones del sector obtienen, estos datos se obtienen por medio del *Benchmarking*.



# Funciones del control



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

## Introducción

En esta semana se profundiza sobre el tema de control, en cuanto a sus funciones, atributos y el papel de la gerencia.

También se brindan los conocimientos básicos para el tema de indicadores, se desarrollan las características fundamentales, los objetivos, la tipología, los criterios para ser indicadores y la ficha técnica.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## Funciones del control

- **Facilitar el aprendizaje organizacional:** consiste en establecer qué aprendió la organización de las acciones realizadas, produce conocimientos para ajustar la actuación futura de acuerdo a los resultados históricos.
- **Crear la memoria institucional:** los registros de los resultados permiten observar la evolución de cada variable a través del tiempo, con el fin de analizar las tendencias.
- **Facilitar el diagnóstico permanente:** se realiza una evaluación permanente por medio de los informes periódicos que destacan los datos más significativos.
- **Mejorar la planeación y la programación:** genera información necesaria para que los supuestos de planeación se ajusten a los resultados obtenidos, es útil para la formulación de las metas.
- **Medir el perfeccionamiento:** permite apreciar la competencia de la organización para generar cambios en aras de un desempeño superior por medio de su condición histórica.
- **Posibilitar la descentralización:** la descentralización y la delegación generan obstáculos en la limitación del tiempo e impide la capacidad de los directivos para observar la ejecución y dar órdenes con el fin de solucionar los errores; sin embargo, si se establece el adecuado control, permite a las directivas tomar las medidas necesarias sin que su presencia sea indispensable.
- **Evaluar el desempeño de los ejecutivos:** mide el desempeño de los funcionarios en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- **Mejorar la flexibilidad:** es un sistema de alarmas inmediatas que mantiene a los responsables de las acciones correctivas informados cuando se produce algo excepcional.
- **Definir niveles de exigencia:** formula el nivel de esfuerzo que se espera de los trabajadores, una vez los directivos se han basado en los informes de gestión.

## Atributos del control

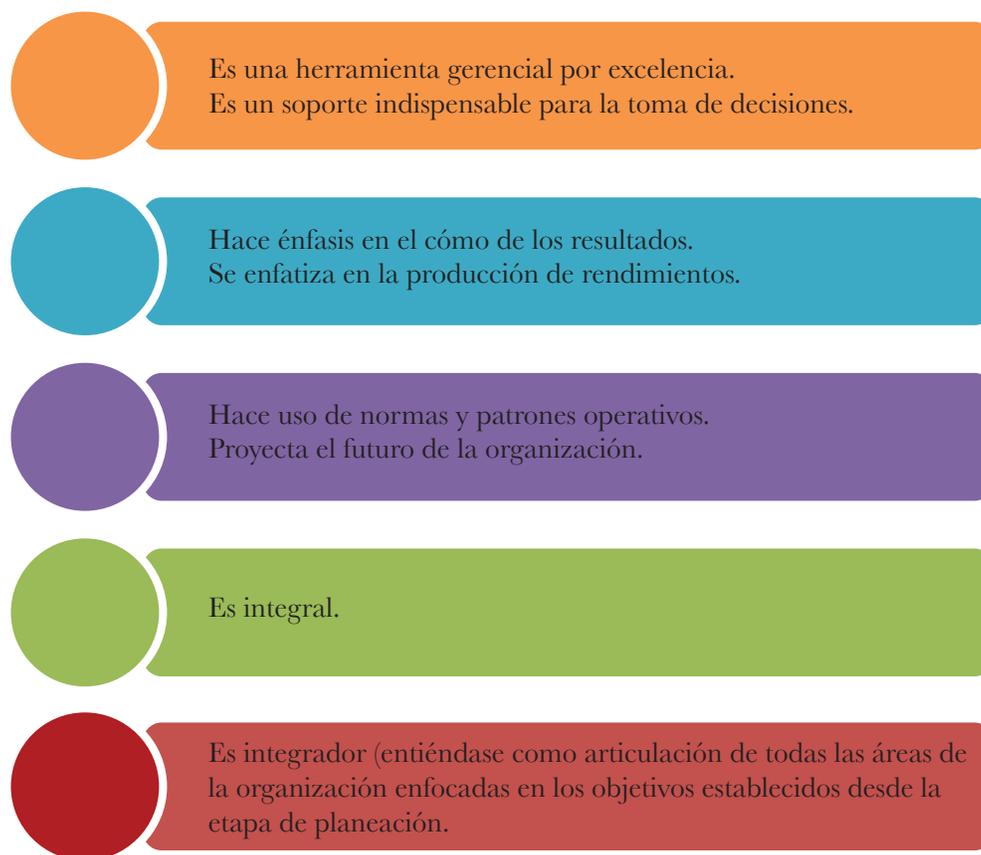


Figura 1. Atributos del control

Fuente: Propia.

## El papel de la gerencia

Al contar con la herramienta del control de gestión, la gerencia asume el rol de estratega para dirigir la organización hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, examinando las variables endógenas y las variables exógenas, con el fin de divisar todo el entorno que le pueda afectar.

La gerencia debe ser conocedora de la organización en su conjunto como sistema de liderazgo y poseer competencias que generen acciones comunicativas, de promoción, negociación, y persuasión para el logro de los objetivos.

## Indicadores

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores,

productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Según el concepto anterior, los indicadores se pueden entender como una herramienta útil para la planeación y la gestión de las organizaciones. La gerencia debe saber escoger las variables a medir para asegurar el éxito del proceso.

Los indicadores son parte importante de dos sistemas de información imprescindibles en la gerencia de las organizaciones:

- Sistema de información gerencial: información de apoyo para la toma de decisiones, los requisitos de información pueden identificarse de antemano y las decisiones por lo general se repiten en este sistema.
- Sistema de apoyo para la decisión: es un apoyo en la toma de decisiones no reiteradas y no estructuradas.

### **Características básicas**

Los indicadores deben cumplir con las siguientes características:

#### ■ Simplificación

El indicador debe considerar una sola dimensión dentro de las muchas que hay en la realidad. Las dimensiones son económicas, sociales, culturales y políticas, entre otras, pero debe escoger solo una de ellas.

#### ■ Medición

Tiene un valor de referencia y permite comparar la situación actual en el tiempo y frente a patrones establecidos. Decide si se está presentando alguna situación extraña.

#### ■ Comunicación

Transmite información sobre determinado tema y genera la toma de decisiones basadas en dicha información.

## Objetivos

Los principales objetivos son:

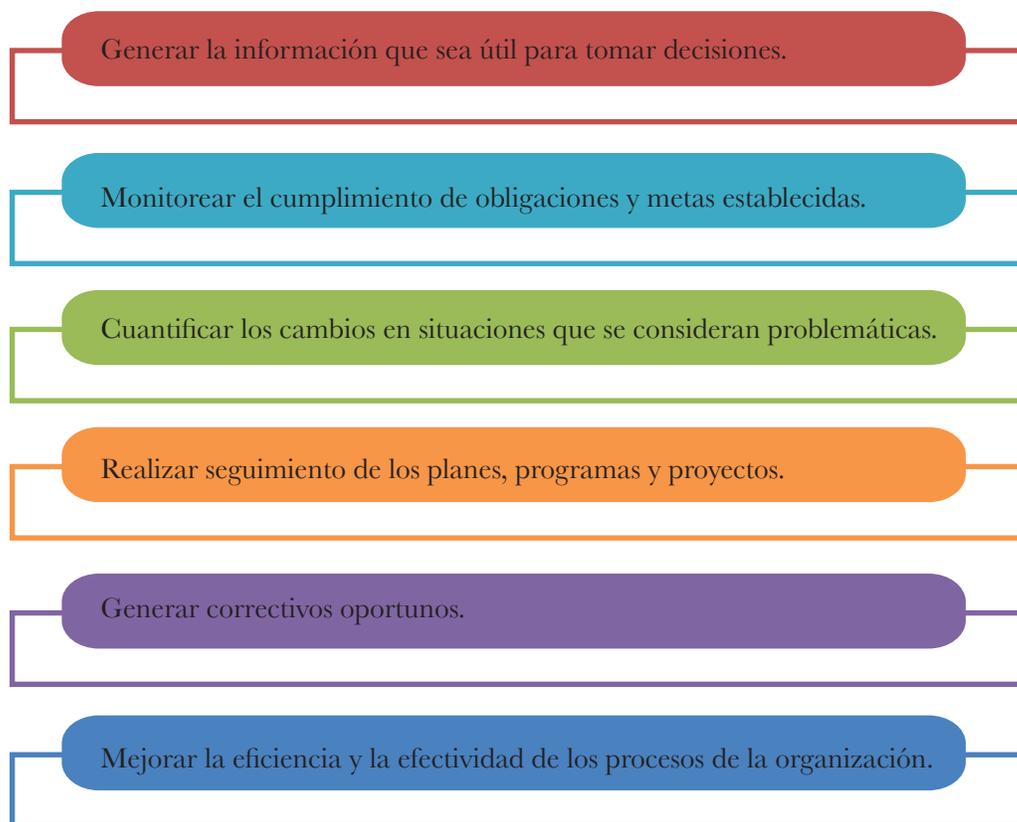


Figura 2. Objetivos de las funciones del control

Fuente: Propia.

## Tipología

Existen diferentes tipos de indicadores los cuales se pueden agrupar de diferentes maneras dependiendo de las necesidades de las organizaciones.

### 1. Indicadores según medición

- Cuantitativos: son una representación numérica de la realidad. Pueden numerarse de forma ascendente o descendente al encontrarse con valores diferentes.
- Cualitativos: tienen en cuenta la heterogeneidad del entorno de la organización. Su resultado hace referencia a una escala de valores de cualidades.

### 2. Indicadores según nivel de intervención. Mide la relación entre insumos, resultados e impactos.

- De impacto: hace referencia a los efectos de corto y largo plazo en la organización y en su entorno.

- De resultado: hace referencia a los efectos de una acción institucional sobre la sociedad.
- De producto: hace referencia la cantidad y calidad de los bienes y/o servicios que producen las actividades de las organizaciones.
- De proceso: hace referencia al seguimiento de las actividades programadas frente a la utilización de los recursos. Describe el esfuerzo administrativo en la obtención de los bienes y/o servicios.
- De insumo: hace referencia al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados.

### 3. Indicadores según jerarquía

- De gestión:
  - Mide la relación entre los insumos y los procesos.
  - Nacen en la etapa de planeación.
  - Son para el orden administrativo y operativo.
- Estratégicos: permiten la evaluación de resultados efectos e impactos.

A continuación se muestra una figura en donde se interrelacionan los indicadores según el nivel de resultados y la jerarquía.

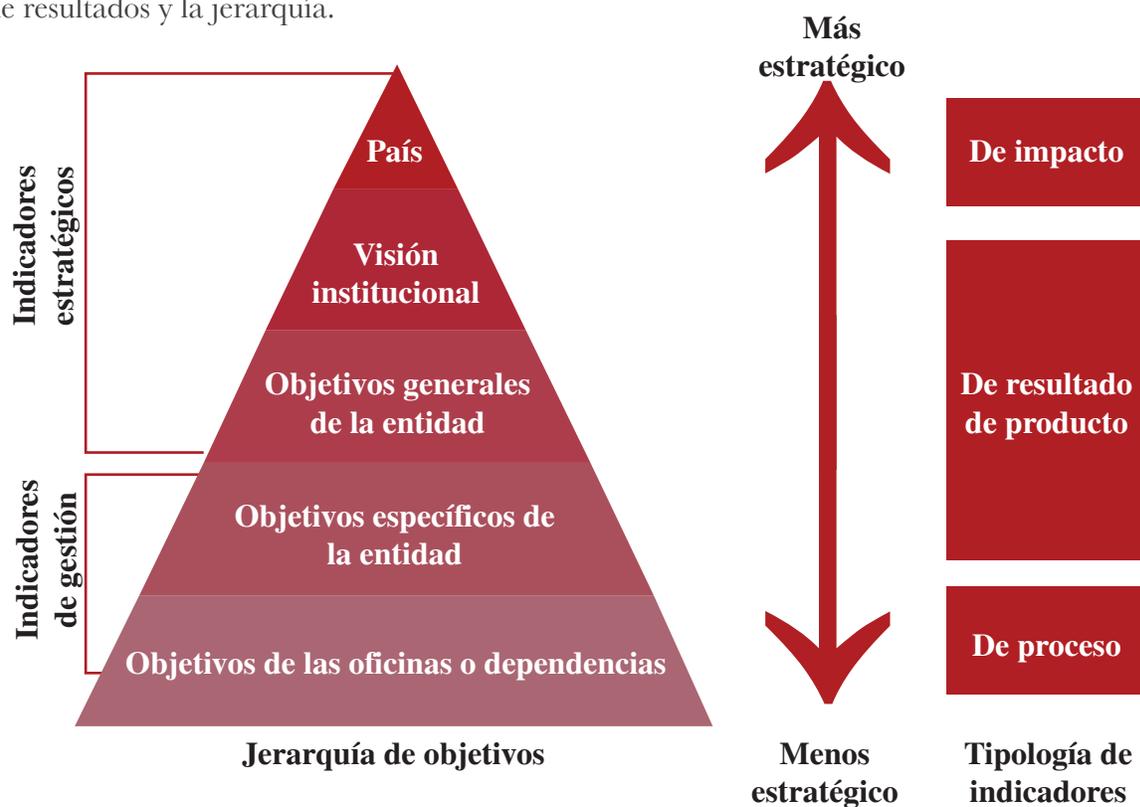


Figura 3. Tipología de indicadores

Fuente: DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores (2012).

#### 4. Indicadores según calidad

Miden la eficiencia y eficacia de los procesos, permitiendo generar correctivos durante el desarrollo del proceso.

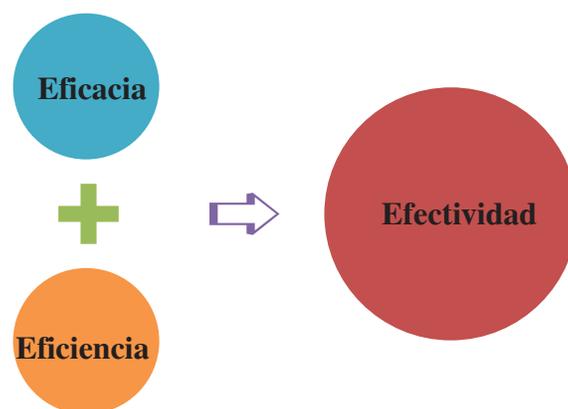


Figura 4. Indicadores según calidad  
Fuente: Propia.

- De eficacia: muestran el logro de los objetivos, metas y resultados de los planes, programas y proyectos.
- De eficiencia: mide la relación de la productividad frente a la utilización de los recursos.
- De efectividad: mide el logro de los resultados en el tiempo y con los menores costos posibles.

#### Construcción de los indicadores

Requiere ser responsable con el manejo de la información objeto de estudio. La construcción de indicadores se realiza mediante cuatro etapas:

- Formulación del problema. Lo primero que se debe establecer es la identificación del objeto a medir. El indicador debe brindar información precisa y su recolección debe ser muy cuidadosa. Posteriormente se debe identificar el aspecto específico que se quiere medir dentro del objeto de medición, no se puede dejar dudas sin resolver al respecto.
- Definir las variables. Establecer qué variables lo componen y la relación entre ellas para la generación de la información que se requiere.
- Selección de indicadores y calidad de los datos. Los indicadores deben ser de fácil comprensión e interpretación, deben ser comparables en el tiempo y en el espacio.
- Diseño. Se realiza la composición del indicador mediante los siguientes aspectos.
  - Identificación del contexto: debe ser actualizado en todos los ámbitos del análisis, político, económico, jurídico y social.

- Determinación de usos y actores: especificar los usos y los actores que harán uso de la información.
- Identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información. Conocer las características de la información y sus fuentes, debe tener acceso y disponibilidad.
- Definición de las responsabilidades: verificar los responsables de la producción, recolección, análisis, administración y preparación de la información.
- Documentación del indicador: construir un elemento metodológico de resumen del indicador con el fin de que sea de máximo aprovechamiento de la información para los usuarios.

### Criterios para la selección de los indicadores

Se hace indispensable realizar un control de calidad sobre el indicador, los criterios fundamentales son los siguientes:

Criterio de selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita descubrir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contru-idos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística, de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De donde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Tabla 1. Criterio para la selección de indicadores

Fuente: Propia.

Al realizar las preguntas a tener en cuenta en el criterio de selección de un indicador, y si se responde de forma afirmativa, será un indicador adecuado para ser utilizado por la gerencia de las organizaciones.

Existen criterios relacionados con la calidad estadística, en donde se realiza un análisis previo de los datos que se van a utilizar, bajo los siguientes parámetros.

- **Relevancia:** se enfoca en el grado de utilidad al responder a los objetivos de los usuarios.
- **Credibilidad:** realiza una evaluación de los indicadores en aras de que estén sustentados en prácticas transparentes en la recolección, análisis y resultados de los datos.
- **Accesibilidad:** tiene en cuenta la disposición de los datos, sus medios de divulgación y de servicios de apoyo al usuario.
- **Oportunidad:** se enfoca en el transcurso del tiempo entre su disponibilidad y el evento, de tal manera que la información genere valor y se pueda actuar sobre ella.
- **Coherencia:** se enfoca en la adecuada coherencia entre los datos estadísticos y las políticas de la organización.

Otros criterios de alta relevancia son aquellos que están relacionados con la utilidad y la comprensión para los usuarios, los cuales se establecen bajo los siguientes parámetros:

- **Aplicabilidad:** responde a una necesidad real.
- **No redundancia:** expresa por sí mismo el fenómeno sin ser redundante con los indicadores.
- **Interoperabilidad:** debe ser fácil de entender para todo tipo de usuario.
- **Comparabilidad:** debe ser comparable en el tiempo, usando una misma línea base en la información. También debe ser comparable con otras organizaciones, regiones y países.
- **Oportunidad:** debe construirse en el corto plazo con el fin de facilitar la evaluación y los reajustes en los procesos para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Ficha técnica de un indicador**

Todos los indicadores cuentan con una ficha técnica, es decir, con registros que informan sobre las características y las propiedades de la información de los mismos.

Los aspectos a tener en cuenta en una ficha técnica son los siguientes:



Figura 5. Ficha técnica de un indicador  
Fuente: Propia.



# Interpretación de un indicador



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

### Introducción

Se continúa con el tema de indicadores, se brindan herramientas para su interpretación, el modelo para su diseño, los tipos de indicadores que existen y los ejemplos.

Una vez terminado el tema de indicadores de gestión, procedemos a un nuevo tema que es Balance *ScoreCard*, en donde se presentan los aspectos generales y sus enfoques.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## Interpretación de un indicador

Según el DANE (2012) los indicadores deben ser interpretados por las gerencias de las organizaciones para que sean de utilidad en el momento de tomar decisiones, para que dicha interpretación se realice de la manera correcta se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Las variables que están en el numerador y en el denominador, que se encuentren expresadas en la misma unidad de medición, que sea conocida su utilización.
- Las definiciones y los contenidos. Los usuarios de los indicadores deben tener presente que las definiciones pueden cambiar en el tiempo y en el espacio, no siempre una definición significa lo mismo en un país que en otro.

La fuente de la información debe ser conocida, así como la metodología empleada para su recolección, análisis y presentación.

## Preguntas a las que debe responder un indicador

Es necesario que el indicador responda a las siguientes preguntas para que no quede nada libre de interpretación, sino que las decisiones sean tomadas con base en hechos reales de la organización.

Se debe comenzar por el cuándo, debido a que el tiempo es muy importante a la hora de medir.

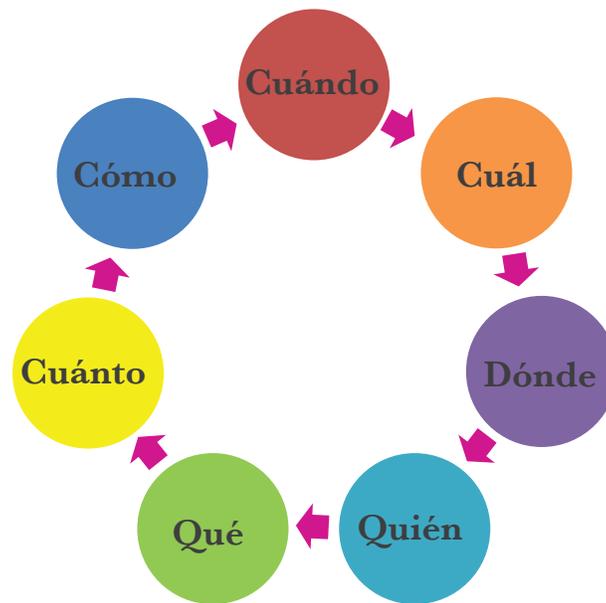


Figura 1. Preguntas a las que debe responder un indicador  
Fuente: Propia.

### Modelo para diseñar indicadores

El modelo establece características para satisfacer la gerencia de las organizaciones. El valor que deba tomar un indicador es fijado para evaluar el desempeño de la organización y alcanzar las metas propuestas.

El modelo propone cinco dimensiones significativas en el proceso de medición del desempeño y de los objetivos:

1. Eficacia. Hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones para satisfacer al cliente de manera asertiva, identificando las necesidades y las expectativas con el fin de elaborar bienes y/o servicios con el fin de satisfacerlos.

La eficacia busca un efecto mediante una acción, aunque dicha acción se cumpla o no, solo se debe creer que sea correcta. Su evaluación es *expost*, ya que solo se conoce si la acción es correcta o no lo es, después de obtener los resultados.

Es el conocimiento que precede a la acción y a la vez la determina; hace una interpretación de la realidad y luego la transforma y su resultado final es el impacto y la adaptación a las condiciones del entorno.

2. Efectividad. Es la capacidad de ejecutar operaciones administrativas de forma que sean satisfechos los criterios establecidos en la organización.

La efectividad se mide en porcentaje de cumplimiento en referencia a los criterios ya establecidos.

3. **Calidad.** Es indispensable que tanto las normas de calidad como la satisfacción del cliente se cumplan, ya que esta situación indica que la definición de las normas es correcta.
4. **Economía.** Es una cualidad fundamental para la gerencia de las organizaciones, los recursos son limitados y las organizaciones deben contar con la capacidad de emplearlos lo mejor posible en su eficiencia y productividad.

Las organizaciones permanentemente se encuentran en constante movimiento en aras de una mayor excelencia, una mejor calidad y productividad.

5. **Perfeccionamiento.** Siempre es necesario mejorar, la innovación y las acciones emprendidas introducen cambios en las organizaciones con el fin de acercarse al cumplimiento de los criterios definidos previamente.

## Tipos de indicadores

Existen tres tipos de indicadores de gestión:

### Preindicadores

Son los que se identifican antes de que ocurran los hechos.

### Indicadores concurrentes

Se establecen de forma a priori, pero se presentan cambios mientras suceden los hechos.

### Indicadores terminales

Se realizan después de terminados los hechos.

Figura 2. Tipos de indicadores  
Fuente: Propia.

En la realidad de las organizaciones los indicadores mayormente utilizados son los indicadores concurrentes, se hace uso de ellos durante la ejecución de las actividades. Sin embargo, en algunos casos algunas organizaciones aplican los indicadores terminales para evaluar las actividades finalizadas y tomar acciones correctivas.

Es casi nulo el uso de los preindicadores, ya que la gerencia de las organizaciones no tiene la disciplina de generarlos antes del desarrollo de las mismas pues no prevén su uso.

### **Medir, probar y ajustar los indicadores**

Por lo general, la precisión correcta de un sistema de indicadores de gestión no se alcanza a la primera vez que se efectúen las mediciones, por lo que se hace necesario realizar cambios en los siguientes aspectos:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información.
- Presentación de la información.
- Frecuencia de la obtención de la información.
- Destino de la información.

### **Ejemplos de indicadores**

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de manera categorizada:

- Indicadores de ventas:

$$\text{Ventas por cliente} = \frac{\text{ventas totales}}{\# \text{ de clientes}}$$

$$\text{Ventas por vendedor} = \frac{\text{ventas de cada vendedor}}{\text{ventas totales}}$$

$$\text{Ventas por cada visita} = \frac{\text{valor de las ventas}}{\# \text{ de visitas realizadas}}$$

■ Indicadores de cobros:

$$\% \text{ de morosos} = \frac{\# \text{ de morosos}}{\# \text{ de pedidos}}$$

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{cifra total en mora}}{\text{cifra total de ventas}}$$

■ Indicadores de descuentos:

$$\% \text{ de descuentos} = \frac{\# \text{ de descuentos realizados}}{\# \text{ de pedidos}}$$

■ Indicadores de clientes:

$$\% \text{ de clientes nuevos} = \frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes totales}}$$

$$\% \text{ de clientes satisfechos} = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ de clientes totales}}$$

■ Indicadores financieros:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{capital de trabajo}}{\text{activo circulante}}$$

$$\text{Indicador de recaudo} = \frac{\text{total de facturación}}{\text{total recaudado}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{gastos fijos}}{\text{margen de \%}}$$

■ Indicadores de suministros:

$$\text{Movilidad de los inventarios} = \frac{\text{inventarios}}{\text{capital contable}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{materia prima empleada}}{\text{inventario de materia prima}}$$

■ Indicadores de recursos humanos:

$$\text{Productividad mano de obra} = \frac{\text{producción}}{\text{horas - hombre trabajadas}}$$

$$\text{Importancia de los salarios} = \frac{\text{total salarios pagados}}{\text{costos de producción}}$$

■ Indicadores de productos y servicios:

$$\text{Rentabilidad por producto} = \frac{\text{margen}}{\text{total de ventas}}$$

$$\text{Nivel de calidad} = \frac{\text{total de productos sin defecto}}{\text{total de productos elaborados}}$$

## *Balanced ScoreCard BSC*

### **Introducción**

El Balance *ScoreCard*, en español cuadro de mando integral, es una herramienta que brinda a las organizaciones retroalimentación sobre su desempeño total.

Como herramienta metodológica traslada la estrategia a un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura pertinente en un sistema de gestión y medición.

Es un informe dirigido a la gerencia de las organizaciones como directo responsable de los resultados obtenidos y de los objetivos planteados. El Balance *ScoreCard* realiza un análisis sobre cada indicador.

## Historia

Según el sitio web Infoviews, los orígenes del Balance *ScoreCard* como informe cuantitativo y gráfico para evaluar una organización, se remonta a inicios del siglo XX, en donde la empresa Du Pont hace uso de este recurso.

Desde la década de los sesenta se presentaron diferentes acercamientos para el control de los procesos, la idea estaba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente eran de organizaciones muy específicas, no como parte de una cultura general empresarial, por ejemplo, General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

Posteriormente quienes lo identifican como modelo de gestión y postulan su desarrollo son los profesores Robert Kaplan y David Norton, posterior a realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a inicios de los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros.

Sin embargo, un panorama exclusivamente financiero induce limitaciones en la toma de decisiones.

Las conclusiones que se derivaron del estudio de Kaplan y Norton indican que el 90% de las organizaciones creen tener una verdadera comprensión sobre el modelo, sin embargo, menos del 60% de los directivos y del 10% del personal creen tener clara la estrategia.

Por lo anterior, los directivos se dieron cuenta que no basta con una visión estratégica, sino que debe ser comunicada y entendida para todos sus miembros, debe tener un alto impacto sobre los objetivos organizacionales y debe poderse analizar y recopilar para medir el cumplimiento de los objetivos.

Dado lo anterior, Kaplan y Norton propusieron cuatro perspectivas diferentes con el fin de contrarrestar las limitaciones:



Figura 3. Perspectivas del Balance *ScoreCard*  
 Fuente: Propia. Adaptada de Kaplan & Norton (2014).

### Aspectos formales

Por ser un informe para la alta gerencia, el Balance *ScoreCard* se presenta bajo unas características especiales en referencia a su forma y su contenido, debe ser resumido, con una extensión máxima de 10 páginas y contener un análisis cuantitativo centrado en indicadores significativos para la organización.

Por lo general, la información es representada por medio de gráficas de fácil interpretación, indicando su evolución histórica y las relaciones causa - efecto.

### Enfoques

Se consideran tres enfoques al estructurar el Balance *ScoreCard*:

- Cuadro de mando Du Pont. Es un sistema de indicadores numéricos relacionados entre sí para calcular, controlar y analizar el rendimiento de la inversión realizada.

A continuación se presenta el cuadro de mando Du Pont:

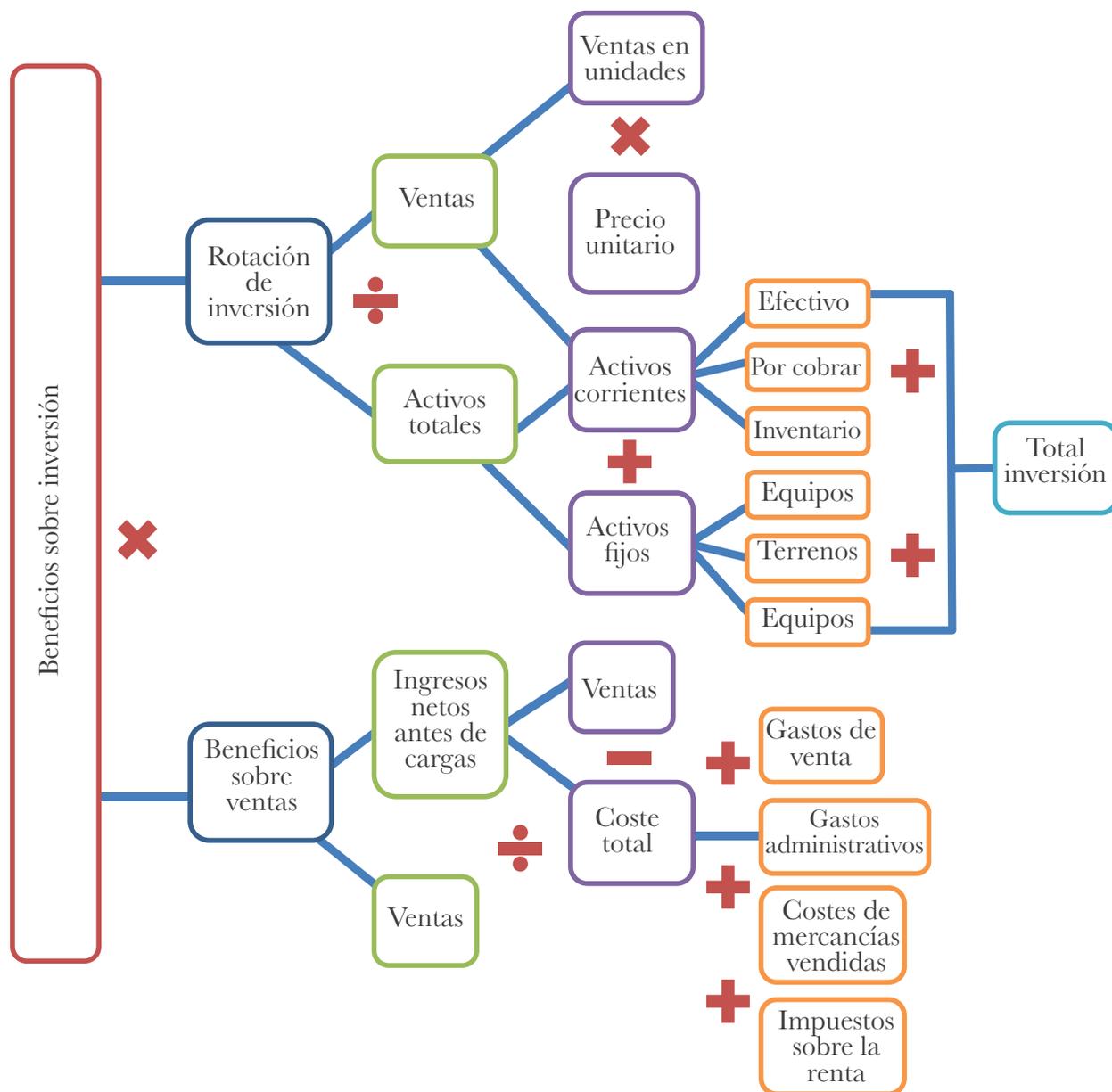


Figura 4. Cuadro de mando Du Pont

Fuente: Caicedo, C., Castañeda, W. & Pacheco, J. Indicadores integrales de gestión (2004).

El cuadro anterior tiene en cuenta el control de costos y la rotación de los activos.

- Cuadro de mando basado en áreas funcionales. Las áreas funcionales son el resultado de un modelo propuesto por Henry Fayol en 1916.

Una organización es observada desde sus áreas funcionales e independientemente de la estructura que tenga, el cuadro de mando es usado como un criterio para clasificar la información que se obtiene.

A continuación se presenta el cuadro de mando basado en las áreas funcionales:

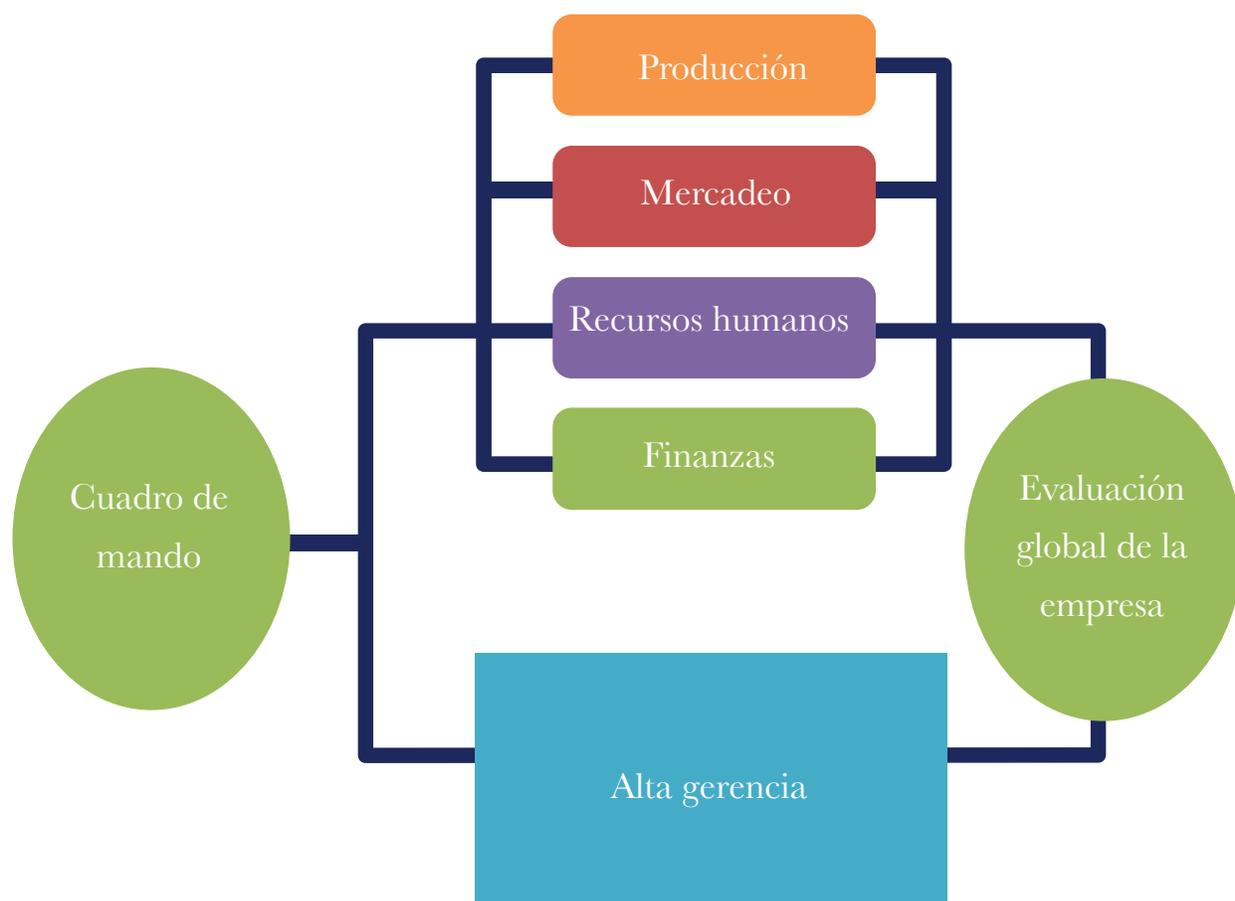


Figura 5. Cuadro de mando Du Pont

Fuente: Caicedo, C., Castañeda, W. & Pacheco, J. Indicadores integrales de gestión (2004).

Este modelo permite hacer un diagnóstico sobre aspectos significativos de la gestión, identificando los problemas que se presentan y adoptando medidas correctivas.

- Cuadro de mando basado en cualidades fundamentales. Muestra resultados globales de la organización mediante pocos indicadores básicos. Los atributos que miden y evalúan los resultados toman como referencia los aspectos de la actuación administrativa.

A continuación se presenta la matriz de cualidades de la acción administrativa:

<b>Cualidades de la acción administrativa</b>					
<b>Áreas funcionales</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Efectividad</b>	<b>Economía</b>	<b>Calidad</b>	<b>Mejoramiento</b>
<b>Producción</b>					
<b>Mercadeo</b>					
<b>Personal</b>					
<b>Finanzas</b>					
<b>Gerencia</b>					

Tabla 1. Cualidades de la acción administrativa

Fuente: Caicedo, C., Castañeda, W. & Pacheco, J. Indicadores integrales de gestión (2004).

En cada casilla se registran los indicadores correspondientes que relacionan las áreas funcionales y las cualidades de la acción.



# Perspectivas estratégicas



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Presonería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 0-83

### Introducción

Como ya se han brindado conceptos básicos sobre el Balance *ScoreCard*, en esta semana se procede al desarrollo de temáticas imprescindibles dentro del Balance *ScoreCard* como lo son las perspectivas estratégicas, los objetivos corporativos y los mapas estratégicos.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## Perspectivas estratégicas

Como se mencionó anteriormente, Kaplan y Norton propusieron cuatro perspectivas, desde las cuales se estructura el Balance *ScoreCard*.

Esta estructura contempla la visión y la estrategia de las organizaciones, a continuación se explica cada una de las dimensiones.

### 1. Finanzas

Los objetivos financieros se dirigen principalmente a obtener una mayor rentabilidad, los resultados financieros se relacionan con la estrategia de la corporación para alcanzar las metas propuestas. Estos objetivos actúan como el norte en la construcción del Balance *ScoreCard*, puesto que representan objetivos de largo plazo en las organizaciones; asimismo, es importante tener presente que los objetivos financieros no pueden ser los mismos en todas las áreas de la administración porque la realidad es cambiante y se encuentra en constante movimiento.

### 2. Clientes

Las organizaciones identifican los clientes y los mercados en los que se encuentran inmersos para cumplir con sus objetivos, identificar y medir las propuestas de valor agregado. Por lo general, los clientes tienen diferentes valores y preferencias.

### 3. Procesos internos

Identifica los procesos de mayor impacto en aras de lograr el alcance de los objetivos de la gerencia y de los clientes. No se centra absolutamente en el control ni en el análisis de indicadores porque perdería de vista el proceso integral.



Figura 1. Proceso integral  
Fuente: Propia.

#### 4. Formación y crecimiento

Se desarrollan objetivos e indicadores que promueven el crecimiento y el aprendizaje de las organizaciones, generan resultados excelentes por su aporte en las capacidades gerenciales, en las capacidades de los empleados y de los sistemas de información.

#### Estructuras de la estrategia

Es importante estructurar las perspectivas estratégicas, para lo cual la gerencia debe tener presente lo siguiente.

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia. Definir los procesos críticos ya existentes o que se deban generar, asignarles importancia a los objetivos estratégicos y atribuir responsabilidades en los procesos importantes de la organización.
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos. Si los objetivos y los indicadores se comunican en toda la organización, todos conocerán los objetivos que se deban alcanzar para que la estrategia tenga éxito.
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas. Una vez establecidos los objetivos, la gerencia alinea su estrategia, lo que disminuirá los tiempos de respuesta y las iniciativas para un mayor alcance de los objetivos y su transformación.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

Permite que la organización se centre en la puesta en marcha de la estrategia y que se equipe de los insumos necesarios para alcanzar los criterios ya establecidos.

## Componentes del BSC

El Balance *ScoreCard* está compuesto por:



Figura 2. Componentes del Balance *ScoreCard*

Fuente <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>.

- Los mapas estratégicos son una representación visual de los objetivos que se quieren reflejar.
- Los objetivos estratégicos son aquellos objetivos operativos que indican el camino a seguir.
- Los indicadores estratégicos realizan la medición de los objetivos.
- Las iniciativas estratégicas establecen planes de acción que permiten alcanzar las metas planteadas.

## Limitaciones del BSC

Aunque el sistema considere elementos de medición que permiten contribuir al alcance de los objetivos planteados, presenta algunas debilidades que se expresan en el siguiente cuadro, guiados en el planteamiento de Santos & Fidalgo (2004).

Fortalezas	Debilidades
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la tradición en términos manejables para toda la organización.	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del BSC: filosofía nefativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa - efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.

Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados: información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos.

Figura 3. Fortalezas y debilidades del BSC  
Fuente: Propia. Adaptada de <http://itson.mx>

## Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Se establecen a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos corporativos se agrupan en cuatro tipos: rentabilidad, sostenibilidad, crecimiento y responsabilidad social.

Estos objetivos deben establecerse en todas las áreas y niveles de la organización, estar definidos dentro de la planeación organizacional y medibles. Deben alcanzar un espacio de tiempo utilizando recursos posibles o disponibles.

Una vez alcanzados, dejan de ser objetivos y se convierten en realidad.

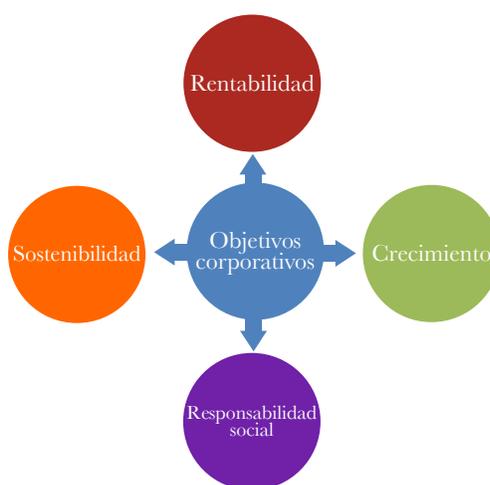


Figura 4. Objetivos corporativos  
Fuente: Propia.

## Planteamiento del objetivo

En el momento de plantear los objetivos corporativos se deben tener en cuenta las siguientes particularidades:

- Ser adecuado: expresar concretamente lo que se quiere conseguir.
- Realista: pretender resultados coherentes con el desarrollo y recursos de la organización.
- Oportuno: tener claro el momento en que se quiere conseguir, momentos críticos y momentos intermedios.
- Medible: establecer cifras concretas que se puedan realizar y estén acorde a la realidad.
- Alcanzable: debe poderse llevar a cabo acorde con la realidad y los recursos de la organización.

## Características

Los objetivos corporativos se presentan en dos grupos de características fundamentales:

### a. Estructurales

- Los directivos fijan propósitos a corto y largo plazo.
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
- Los objetivos y metas deben ser coherentes y estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

### b. Comportamentales

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados en relación con las metas, es decir, estos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas.
- Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y en consecuencia en el autocontrol en relación con los resultados obtenidos frente a metas preestablecidas.
- Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y si es necesario a la orientación específica por parte del superior.

## Formulación estratégica

Se debe hacer un análisis detallado de las situaciones internas y externas de la organización, identificar las variables y construir combinaciones que permitan construir las siguientes estrategias:

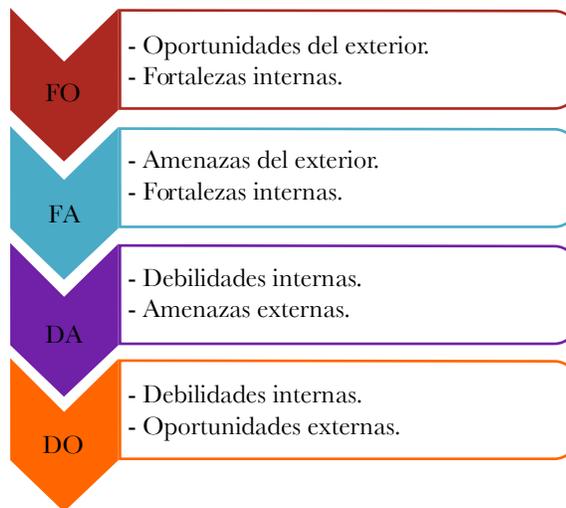


Figura 5.1. Matriz DOFA  
Fuente: Propia.

Esta estrategia se conoce como la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), esta estrategia permite desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas y a su vez transformar sus debilidades en fortalezas.

La matriz DOFA es un instrumento que le permite a la organización identificar si cuenta con lo necesario para mantenerse en el medio y definir estrategias alternativas.

Para realizar esta matriz se debe elaborar una lista que contenga:

- Fortalezas internas claves.
- Debilidades internas decisivas.
- Oportunidades externas importantes.
- Amenazas externas claves.

Posteriormente, se presenta en un cuadro 3X3 de la siguiente manera:

Objetivo	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Figura 5.2. Matriz DOFA  
Fuente: Propia.

Por ejemplo si el objetivo corporativo que se propone la empresa es:

- Adquirir un buen software contable para apoyar las asesorías en menos de 12 meses.

Posteriormente le realizamos la matriz DOFA.

<p><b>Objetivo</b> Adquirir un buen software contable para apoyar las asesorías en menos de 12 meses.</p>	<p><b>Fortalezas</b> Cuenta con capital que permite la adquisición del software.</p>	<p><b>Debilidad</b> No se tiene dominio completo del software contable.</p>
<p><b>Oportunidades</b> Se consiguen buenos software contables y con asesorías en el mercado.</p>	<p><b>FO</b> Por medio de recursos propios se puede acceder a nuevos software y sus asesorías.</p>	<p><b>DO</b> Existe la posibilidad de financiamiento y programas de inversión.</p>
<p><b>Amenazas</b> Existen grandes firmas asesoras que cuentan con software de contabilidad en el servicio.</p>	<p><b>FA</b> La competencia cuenta con más de un software especializado para prestar el servicio.</p>	<p><b>DA</b> El capital no es suficiente para comprar varios software especializados para el servicio.</p>

Figura 5.2.1 Matriz DOFA

Fuente: Propia.

## Rentabilidad

Los objetivos corporativos de rentabilidad buscan asegurar el presente y garantizar el desarrollo; de igual manera, la rentabilidad expresa la diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos necesarios para obtener dichos recursos. Es importante tener presente que sin rentabilidad no es posible alcanzar otras metas que la organización se ha propuesto.

## **Sostenibilidad**

Los objetivos corporativos de sostenibilidad se refieren a la capacidad que la organización tiene para sostenerse en el transcurso del tiempo; son aquellos objetivos que permiten que la organización se mantenga en constante crecimiento en el medio en el que se desempeña.

## **Crecimiento**

Los objetivos corporativos de crecimiento permiten que la organización crezca en cada una de sus áreas, que tenga un incremento en la calidad del bien o del servicio que presta.

## **Responsabilidad social**

Los objetivos de responsabilidad social hacen referencia al compromiso que las organizaciones tienen con el entorno social. Las organizaciones integran sus metas y sus objetivos con los del entorno social, para lo cual se requiere de prácticas responsables y de una fuerte ética con principios morales.

## **Mapa estratégico**

El mapa estratégico muestra de forma sencilla y coherente la descripción estratégica. Un mapa estratégico presenta de un modo práctico y coherente la descripción de la estrategia de la organización, con el fin de construir los objetivos e indicadores desde las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

El proceso del diseño del Balance *ScoreCard* se inicia definiendo la visión, misión y valores de la organización; es a partir de esto que se formaliza una estrategia y se representa por medio del mapa estratégico.

Los objetivos estratégicos se relacionan en el mapa por medio de relaciones causa - efecto y ayudan a la gerencia de la organización a entender la coherencia entre ellos, entre la estrategia y la organización.



# Aseguramiento de la calidad



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

### Introducción

En esta semana se desarrollará el concepto básico de aseguramiento de la calidad, el ciclo PHEA, sus herramientas, los controles, responsabilidades y evaluaciones; de igual manera, se hará énfasis en el proceso de evaluación y sus componentes.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## Aseguramiento de la calidad

### ¿Qué es la calidad?

La calidad solo se define en función del sujeto, es quien emite el juicio de valor. Sin embargo, es difícil definirla ya que conocer las necesidades futuras de los usuarios y traducirlas en características de tal forma que genere satisfacción no es una labor fácil, hay que desarrollar un arduo trabajo, debido a que cuando se cree que se ha alcanzado, el entorno cambia, las necesidades cambian, los insumos, los precios y demás variables que intervienen en un proceso.

El aseguramiento de la calidad está en poseer y alcanzar un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, establecidas dentro del sistema de calidad de la empresa. Dichas acciones deben ser demostrables para generar la confianza adecuada de que se cumplen los requisitos del sistema de la calidad.

### Antecedentes

Desde los inicios de la humanidad, los jefes, reyes y faraones se cuestionaban sobre la calidad, los resultados de las actividades debían corresponder a la idea original, de lo contrario quienes realizaban dichas labores hasta podrían perder la vida.

En el siglo XIII los artesanos se convirtieron en inspectores, mucho después vino la revolución industrial con la división del trabajo y el sistema industrial moderno comenzó a surgir a finales del siglo XIX.

Frederick Taylor fue el pionero de la administración científica, el siglo XX trajo gran desarrollo tecnológico y en 1924 Walter Shewhart introdujo el control de calidad estadístico.

## **El ciclo PHEA**

Este ciclo ayuda a la gerencia en la edificación y ejecución de planes mediante cuatro fases:

### ■ Planificar

La recolección de datos es fundamental a la hora de realizar un plan de acción. Los datos que hacen referencia a la necesidad de los clientes se recolectan a través de estudios de la calidad de la ejecución, los datos referentes al proceso se recolectan a través de estudios de la calidad de conformidad, por variables con el fin de tomar acciones de mejoramiento.

### ■ Hacer

La organización debe difundir el conocimiento sobre las variables manejadas en el proceso a todas las personas que intervengan en él y realizar un entrenamiento para que todos entiendan el plan a desarrollar.

### ■ Estudiar

El plan que se desarrolló desde el hacer, debe ser monitoreado para saber dónde se originan los problemas y sus efectos y qué medidas tomar al respecto.

### ■ Actuar

Se ponen en marcha las medidas identificadas en la fase estudiar, en aras de un mejoramiento continuo. Si la medida realizada no es efectiva, se regresa nuevamente a la fase planificar con el fin de optimizar las variables.

## **Herramientas del ciclo PHEA**

Se cuenta con siete herramientas que son útiles en el aseguramiento de la calidad y de la administración:

1. Diagramas de afinidad: se hace uso de las ideas y opiniones para ayudar a un grupo a reunir y organizar ideas, hechos y opiniones sobre un procedimiento.
2. Diagrama de interrelaciones: es útil para comprender los problemas que tienen relaciones complejas de causa - efecto y las relaciones entre objetivos y medios.
3. Diagrama sistemático: ayuda a determinar qué acciones son necesarias para mejorar un proceso o un producto.
4. Diagrama matriz: muestra la interrelación entre dos o más características de los procedimientos,

representa las acciones necesarias para el mejoramiento de un proceso para llevar a cabo un cambio exitoso.

5. Análisis de datos matrices: es una técnica matemática utilizada para estudiar la fuerza de las interrelaciones entre dos o más variables del procedimiento.
6. Cuadro del programa de decisión del procedimiento: este cuadro desarrolla planes contingentes y se utiliza con problemas que no están familiarizados.
7. Diagrama de flechas: se usa para generar planes de acción con secuencias de tiempo con el fin de mejorar un proceso, siempre y cuando se conozca con anterioridad los pasos a realizar en el mejoramiento.

### **La adopción de un sistema de calidad**

Para una organización debe ser fundamental establecer y adoptar un sistema de calidad, es una decisión estratégica. El diseño y la implementación están influenciadas por:

- El entorno de la organización.
- Las necesidades cambiantes.
- Los objetivos particulares.
- Los productos que provee.
- Los procesos que emplea.
- El tamaño y estructura de la organización.

Cuando se habla de sistema y de aseguramiento de la calidad podemos remitirnos a las normas ISO 9001:2008, ya que brindan un soporte general y amplio en este concepto; adicionalmente se encuentra en un contexto internacional, lo que es válido para cualquier cultura organizacional.

### **Documentación del sistema de gestión de la calidad**

La documentación en un sistema de gestión de calidad debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Documentos oficiales de una política de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Manual de calidad.
- Procedimientos documentados y registros requeridos por la norma ISO 9001:2008.
- Documentos y registros que la organización determina para asegurarse en la planeación, operación y control de procesos.

## **Control de los documentos**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad deben ser controlados para:

- Aprobar los documentos.
- Revisar y actualizar los documentos.
- Asegurar de que se identifican cambios.
- Asegurarse de que las versiones pertinentes se encuentren disponibles para su uso.
- Los documentos deben ser legibles e identificables.
- Asegurar que los documentos de origen externo son necesarios para la planificación y la operación del sistema de calidad.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

## **Responsabilidad de la dirección**

La gerencia debe estar comprometida con el desarrollo del sistema de gestión de calidad, asegurándose de que los requisitos del cliente se cumplen en aras de aumentar su satisfacción, también debe velar porque la política de la calidad sea adecuada al propósito de la organización, comunicada, entendida y revisada para su ajuste.

## **Medición, análisis y mejora**

La organización debe realizar seguimiento de la información como medida de desempeño del sistema de gestión de calidad frente a la percepción del cliente y los objetivos de la organización.

Adicionalmente debe llevar a cabo auditorías internas para verificar si el sistema de calidad está conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y que se esté llevando a cabo de forma eficaz.

## **Evaluación**

Un plan de evaluación en una organización permite identificar los aspectos débiles que limitan el desarrollo organizacional y los potenciales no explotados. Asimismo, muestra un diagnóstico resumido y propone acciones de mejora a realizar. Se hace una evaluación del bien o servicio y del sector en el que la organización desarrolla su actividad.

## **Etapas de una evaluación**

La evaluación para encerrar un todo de la organización y ser específica tiene en cuenta las siguientes etapas:

**a.** Evaluación del producto:

- Márgenes.
- Dispersión de la cifra de negocio.
- Perfil de rentabilidad.
- Renovación.
- Calidad del producto.

**b.** Evaluación de resultados:

- Rentabilidad del capital.
- Expansión.
- Enriquecimiento.

**c.** Evaluación del sector:

- Estudios comparativos inter - compañías.
- Tendencias.
- Ratios medios de gestión.
- Estándares utilizados.

**d.** Evaluación de rendimientos:

- Rendimiento de cada función.
- Evaluación de los grupos.
- Valor de la estrategia de la política general.

La evaluación de resultados hace un estudio de la empresa como un todo, mientras que la evaluación de rendimientos estudia y valora la forma de obtener los resultados.

### **Evaluación por desempeño**

Evaluar el desempeño de una organización es un instrumento para dirigir y supervisar, con el fin de mejorar permanentemente los resultados y aprovechar al máximo los recursos humanos.

Las evaluaciones de desempeño son útiles para la toma de decisiones, para saber cómo un trabajador está realizando su trabajo y para retroalimentar las actividades.

Detectan las necesidades de capacitación del personal de la organización, motiva a las personas a involucrarse en los objetivos organizacionales; sin embargo, se pueden presentar criterios subjetivos o poco realistas, errores del evaluador, mala comunicación y retroalimentación deficiente.

### **Métodos de evaluación de desempeño**

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican por aquello que miden:

- **Por características:** mide hasta qué punto el empleado tiene características de confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo y demás que se consideran útiles dentro del desarrollo de los procesos de una organización.
- **Por el comportamiento:** permite al evaluador identificar el punto en que un empleado se aleja de la escala anterior (por características) y generar retroalimentación del desarrollo.
- **Por los resultados:** evalúa los logros que obtienen los empleados en el desarrollo de las actividades.

Como todos los métodos, presentan ventajas y desventajas, los cuales se relacionan en el siguiente cuadro:

Método	Ventajas	Desventajas
<b>Por características</b>	Fácil y rápido diseño. Menor costo. Fácil de usar.	No son útiles para dar retroalimentación a los empleados. El margen de error es mayor.
<b>Por comportamiento</b>	Son estándares de desempeño que son aceptados por jefes y subordinados.	Su desarrollo requiere mucho tiempo. Es costoso.
<b>Por resultados</b>	Evitan la subjetividad. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan objetivos compartidos.	Su desarrollo requiere mucho tiempo. Fomenta en los empleados un enfoque de corto plazo.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación  
Fuente: Alles, M. Desempeño por competencias (2002).

### Pasos para una evaluación de desempeño

- Definir el puesto: es necesario que la dirección y los subordinados estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: realiza una calificación en relación con una escala que ya ha sido definida.
- Retroalimentación: comenta el desempeño y el progreso del subordinado.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta en la formulación de objetivos para evaluar, que sean estratégicos, específicos, medibles, alcanzables y delimitados en el tiempo.

### Evaluación por competencias

Si un empleado conoce sus competencias puede analizar, confrontar y controlar sus propias conductas con lo requerido. En esta evaluación es factible indicar acciones específicas que se le recomiendan a la organización para cada trabajador evaluado.

Existen dos tipos de competencias:



Figura 1. Tipos de competencias  
Fuente: Propia.

A partir de estos tipos de competencias se desarrolla la siguiente clasificación:

- **Motivación.** Las motivaciones dirigen el comportamiento hacia unos objetivos y acciones determinadas.
- **Características.** El autocontrol y la iniciativa son respuestas sólidas a situaciones complejas.
- **Concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propias son importantes para poder desempeñarse en cualquier situación organizacional.
- **Conocimiento.** Hace referencia a la información que una persona tiene acerca de aspectos específicos dentro de la organización y su entorno.
- **Habilidad.** Tiene que ver con la capacidad de una persona para desarrollar una tarea física o mental.

## Definición de los niveles de competencia

Generalmente se hace uso de cinco niveles de competencia:

- A** Alto o desempeño superior, se encuentra por encima del promedio.
- B** Bueno, en el mismo nivel del promedio.
- C** Mínimo necesario para el desarrollo de las actividades y del perfil requerido, es aceptable.
- D** Insatisfactorio, si no se aplica para el perfil, no es necesario mencionarlo.
- D** Nivel mínimo de la competencia.

## Conductas evaluadas

En la evaluación por competencias se debe tener en cuenta los diferentes comportamientos de las personas evaluadas. Esta condición le aporta al evaluador la información necesaria para identificar en qué nivel se encuentra un empleado y así mismo, generarles una retroalimentación de su desarrollo.

Para analizar las conductas, el evaluador debe basarse en hechos reales del pasado dentro del periodo evaluado, relacionar las conductas observadas con las competencias y relacionar la conducta con el grado de competencia, por lo que debe existir una habilidad de comunicación entre el evaluador y el evaluado, y esta debe ser clara, oportuna y motivacional para que todos los miembros de la organización realicen aportes.

3  
UNIDAD

# Evaluación de 360°



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Presente Jurídico Res. 2270 de 2015 (Educación No. 140)

### Introducción

En este apartado se hará énfasis en los diferentes tipos de evaluación, empezando con el tema de la acreditación en el aseguramiento de la calidad y luego se explicará este concepto, a través del ejemplo de la calidad en la educación.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## Evaluación de 360°

La evaluación de 360° o también denominada *feedback*, es un instrumento para el desarrollo y perfeccionamiento de las personas. Su aplicación involucra confidencialidad y confianza.

Este instrumento propone la autoevaluación, es muy probable que las personas se sobrecalifiquen o que sean muy severas consigo mismas, pero esto es útil para realizar un análisis de la visión propia.

Este tipo de evaluación de 360° permite que un miembro de la organización sea evaluado por todo su entorno, por sus jefes, pares y subordinados, entre más grande sea el grupo de evaluadores el resultado y el nivel de confianza de la evaluación será mucho mayor. Permite además, identificar expectativas y necesidades de cada miembro de la organización y también de los del entorno.

Las pautas que se deben realizar en el proceso de la evaluación de 360° son las siguientes:

- Definir las competencias críticas de la organización: se tienen en cuenta solo las competencias generales del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta: hace referencia al formato de evaluación.
- Elección de las personas: son las personas que realizan la evaluación: jefes, pares, subalternos y externos. No se hace de manera anónima y en la mayoría de las veces deben ser escogidos los evaluadores por el evaluado.
- Lanzamiento del proceso: se realiza con los evaluadores y con los interesados en el proceso.
- Relevamiento y proceso de datos: un consultor externo debe realizar las evaluaciones con el fin de asegurar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados: se comunican los resultados a los miembros de la organización.
- Informes: se le hace entrega a la organización del informe sobre las competencias colectivas.

## Posibles evaluadores

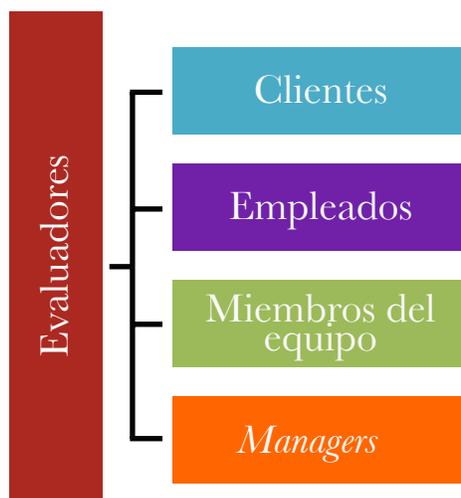


Figura 1. Evaluadores

Fuente: Alles, M. Desempeño por competencias (2002).

## Evaluación de 180°

En la evaluación de 180° la persona es evaluada por sus jefes y sus pares, también en algunas ocasiones los clientes. Aquí no se involucra a los subordinados; esta es una evaluación que se encuentra en medio de la evaluación de 360° y la evaluación jefe - empleado.

Por medio de este instrumento, se realiza un análisis y una reflexión sobre las competencias del evaluado. Al desarrollar la evaluación se debe tener presente lo siguiente:

- ¿Por qué realizar esta evaluación?
- ¿Qué objetivo busca la organización con esta evaluación?
- ¿Se garantiza la confidencialidad?
- ¿Quién ve los resultados?

## Acreditación

El sistema de acreditación es un conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las organizaciones cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos.

La acreditación nace con el objetivo de atender a la necesidad, expresada en múltiples escenarios, de fortalecer la calidad y al propósito de hacer reconocimiento público del logro de altos niveles de calidad, de fomento, reconocimiento y mejoramiento de la calidad. De hecho, hoy se reconoce que la principal y más efectiva inversión realizada en el contexto de la acreditación, no es propiamente la implantación del modelo mismo y de sus procesos evaluativos, sino la inversión en la aplicación de planes de mejoramiento de las organizaciones y de programas como resultado de

las evaluaciones.

La acreditación en las organizaciones permite identificar y diferenciar el carácter de las organizaciones, su misión y su impacto social, así como brindar la posibilidad de valorar la capacidad de las organizaciones en cuanto a sus recursos físicos y humanos para el cumplimiento de su misión, en forma eficiente y responsable.

Por otro lado, permite la función de inspección y vigilancia del Estado sobre las organizaciones.

### **Acreditación en la educación superior (CNA)**

El Consejo Nacional de Acreditación fue creado por la normatividad colombiana en la ley 30 del 28 de diciembre 1992 y reglamentado por el Decreto 2904 de Diciembre 31 de 1994, en el que se ha determinado como obligación misional:

"Contribuir con el fomento de la alta calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES) y garantizar a la sociedad que las instituciones y programas que se acreditan cumplen los más altos niveles de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos" (CNA, 1994).

El Sistema Nacional de Acreditación se consolidará como un referente de la alta calidad en el contexto nacional e internacional, el cual actuará de forma articulada dentro del Sistema de Educación Superior en la ejecución de políticas, adopción de estrategias y utilización e integración de tecnologías y sistemas de información acorde con las exigencias y tendencias del mundo globalizado.

El proceso de acreditación de alta calidad presume el cumplimiento de las condiciones primordiales de calidad para la oferta y desarrollo de un programa; se refiere principalmente a cómo una institución y sus programas orientan su deber ser hacia un ideal de excelencia, y pueden mostrar alta calidad mediante resultados específicos, tradición consolidada, impacto y reconocimiento social.

En Colombia la acreditación es de naturaleza mixta, ya que está compuesta por el Estado y las universidades; lo primero, dado que se rige por la ley y es financiada por el Estado y los actos de acreditación son promulgados por el Ministro de Educación, y lo segundo, está dado por la intervención de las mismas instituciones, por los pares académicos y por el CNA, conformado por académicos en ejercicio, pertenecientes a las distintas IES.

### **Usuarios del CNA**

- Comunidad académica. Hace referencia a las IES que forman parte del Sistema de Acreditación, el resto de instituciones, así como los estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo que está interesado en el proceso de acreditación de alta calidad.
- El Gobierno Nacional. Son las entidades del Estado con las cuales se relaciona el CNA, entre otras, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Educación Nacional, Colciencias, Icfes e Icetex.

- Sector productivo. Son quienes conocen de primera mano la relación de la acreditación con el Observatorio Laboral y las condiciones de calidad de los programas y sus egresados.
- El público en general. Los que están interesados bien sea en conocer el Sistema de Acreditación o en su defecto, las condiciones de la calidad de la Educación superior colombiana.
- Usuarios del exterior. Pueden ser otras agencias de acreditación de la educación superior y en general, aquellas personas que desean conocer el Sistema de Acreditación de alta calidad en Colombia.

### **Fases del proceso de acreditación en educación**

El proceso de acreditación se desarrolla en cinco fases:

1. Cumplimiento de condiciones iniciales, de acuerdo con los directrices específicos definidos por el Consejo Nacional de Acreditación.
2. La autoevaluación es una labor permanente de revisión, reconocimiento, reflexión e intervención que lleva a cabo un programa académico con el objetivo de valorar el desarrollo de sus funciones sustantivas en aras de lograr la alta calidad en todos sus procesos.
3. La evaluación externa o evaluación por pares académicos que, con base en el proceso de autoevaluación y la visita, produce la elaboración de un juicio sobre la calidad del programa en atención a su organización, su funcionamiento y el cumplimiento de su función social.
4. La evaluación final que realiza el Consejo Nacional de Acreditación a partir de los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa.
5. El reconocimiento público de la calidad que se hace a través del acto de acreditación.

### **Factores del modelo de acreditación del CNA**

- Diga lo que hace. Un programa de pregrado debe tener una fundamentación coherente con la misión, la visión y el PEI institucionales; siendo estos aspectos claramente conocidos y apropiados por la comunidad académica.
- Haga lo que dice. Se debe mostrar alta coherencia entre lo que dice que hace y lo que hace para lograrlo, reflejado en su cuerpo docente calificado, calidad de la enseñanza, investigación científica de excelencia, creación artística reconocida, estudiantes sobresalientes, fuentes adecuadas de financiación, libertad académica.
- Pruébalo. Se debe demostrar que lo que dice y lo que hace con estándares de alta calidad a través de procesos de autorregulación, autoevaluación y evaluación externa, apoyados en sistemas de información confiable e integral.
- Mejórelo. Tener un plan de mejoramiento continuo y de innovación que responde a las necesidades demostradas por los procesos de autoevaluación.



# Auditorías



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

### Introducción

Se desarrolla el tema de la auditoría como aseguramiento de la calidad, los conceptos generales y el papel de la auditoría en el control interno.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## Auditorías

La auditoría es una actividad de aseguramiento y consulta que tiene como fin agregar valor y mejorar los procedimientos en las organizaciones.

Es importante proyectar un programa de auditorías en el que se dé prioridad al estado de los procesos y de las áreas a auditar. Las auditorías deben certificar la imparcialidad y la objetividad del proceso. Los auditores internos actúan como consultores y asesores en busca de beneficios en sus organizaciones.

### Evaluaciones de la auditoría

En el desarrollo de las actividades de auditoría, se deben tener en cuenta las evaluaciones para mejorar las mismas, para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento con las normas.
- Adecuación del estatuto, de las metas, las políticas y los procedimientos de la actividad de auditoría interna.
- Contribución a la gestión de riesgos, al gobierno corporativo y a los procesos de control de la organización.
- Cumplimiento con leyes, reglamentaciones y normas gubernamentales o de la industria aplicables.

- Eficacia en las actividades de mejora continua y la adopción de mejores prácticas.
- Si la actividad de auditoría agrega valor y mejora las operaciones de la organización.

La organización debe realizar auditorías internas con el fin de comprobar si el sistema de gestión de la calidad:

- Cumple con los requisitos del sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2008 y con la normatividad establecida por la organización.
- Ha sido implementado y es eficaz.

Es importante tener en cuenta la importancia de los procesos y de las áreas a auditar y los resultados de las auditorías anteriores, tener unos criterios y metodologías claras y alcanzables.

Los auditores deben ser personas objetivas e imparciales, no pueden auditarse su propio trabajo, deben tener responsabilidades asignadas y planificadas, hacer registros e informar los resultados obtenidos. Una vez auditados, los responsables de los procesos deben realizar las correcciones por medio de acciones inmediatas.

Las normas internacionales ISO 9000 e ISO 14000 hacen hincapié en la importancia de las auditorías como instrumento de gestión para el seguimiento y la verificación de la implemen-

tación eficaz de una política de organización para la gestión de la calidad y como parte esencial de las actividades de evaluación.

### **Tipos de auditorías**

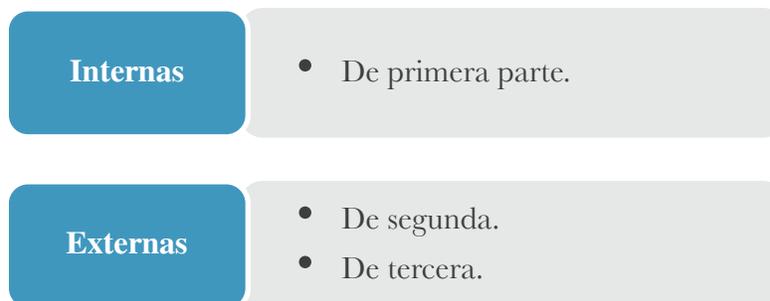


Figura 1. Tipos de auditorías

Fuente: Propia.

Las auditorías internas también se denominan de primera parte, ya que las realiza la misma organización para sus controles y fines internos.

Las auditorías externas de segunda parte son realizadas por entes que tienen intereses sobre la organización auditada, por ejemplo, los clientes. Las auditorías de tercera, son realizadas por otras organizaciones auditoras.

### **Principios de auditoría**

La auditoría cuenta con principios para que sea oportuna y eficaz.

- Conducta ética: el auditor debe ser confiable, íntegro y discreto.
- Presentación ecuánime: los informes, hallazgos y conclusiones son ciertos y exactos, reflejando los obstáculos encontrados en el proceso de auditoría.
- Debido cuidado profesional: los auditores actúan con el debido cuidado en el desempeño de sus labores.
- Independencia: los auditores realizan sus auditorías con total independencia y de manera objetiva.
- Enfoque basado en la evidencia: se basa en las muestras de la información que se encuentra disponible.

### **Valores en la auditoría**

Los valores son hechos morales ante la necesidad de elegir, obedecen a criterios de interés. Los valores que debe perseguir un auditor son los siguientes:

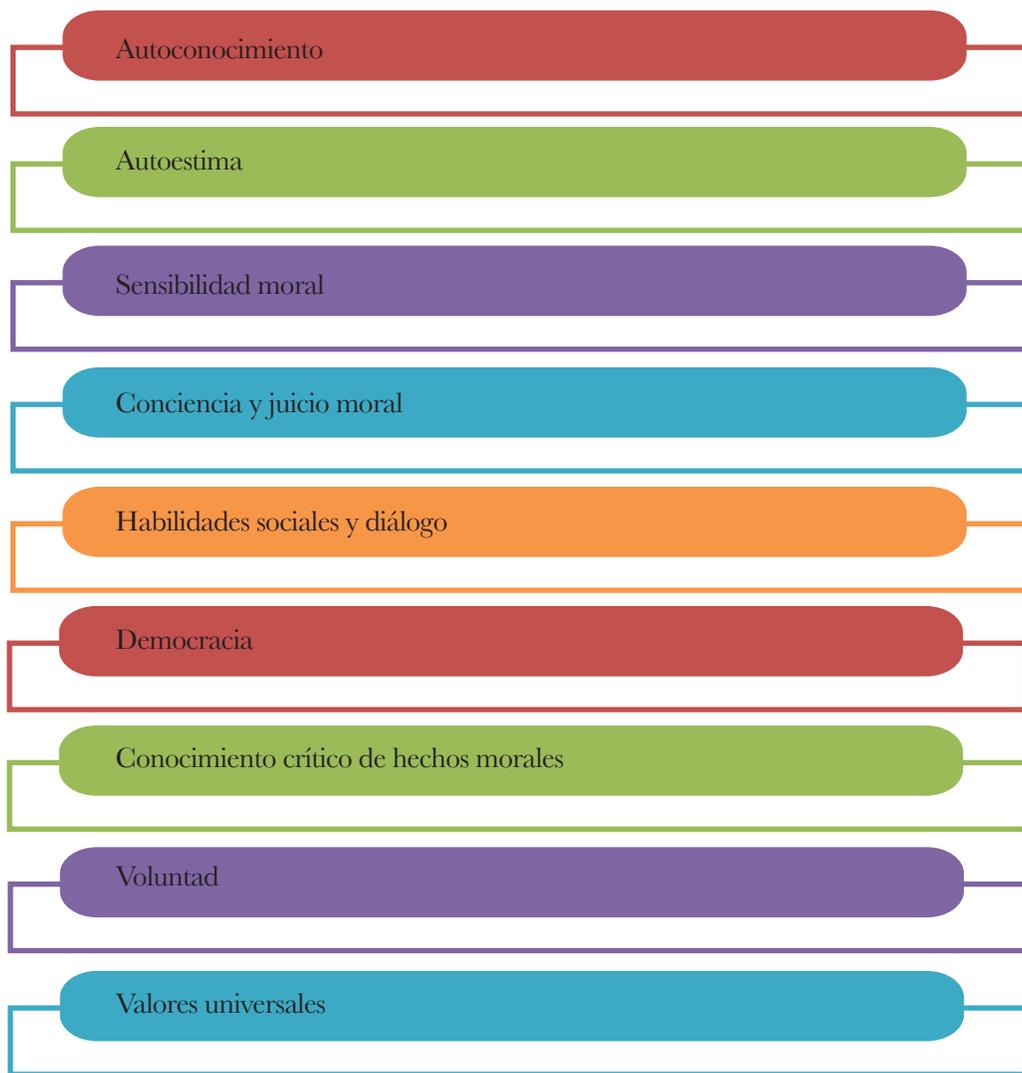


Figura 2. Valores en la auditoría  
Fuente: Téllez, B. Auditoría. Un enfoque práctico (2004).

Es importante que por medio de estos valores el auditor cuente con un carácter que le permita desarrollar la ética profesional.

### **Clases de auditoría**

#### **1. Financiera**

Hace énfasis en los componentes del estado financiero, revisa los registros, documentos y transacciones, si están de acuerdo con los principios de la organización y de las normas internacionales.

Realiza un análisis y formula una opinión sobre los errores con el fin de que no se vuelvan a repetir.

Los informes se generan a nivel ejecutivo.

## 2. Administrativa

Hace énfasis en las políticas administrativas de la organización y evalúa las actividades que se realizan en la organización.

Genera informes dirigidos a los directivos de la organización para una correcta toma de decisiones y una buena administración.

## 3. Operacional

Hace énfasis en las operaciones que realiza la organización, por lo general es una auditoría interna con el fin de ser más eficientes operativamente.

Busca incrementar la eficiencia y la eficacia en las actividades operativas. Los informes se generan para la toma de medidas correctivas en la organización.

### **El control interno**

El control interno se realiza con el fin de dar cumplimiento a las normas de la organización y a las normas externas, nacionales e internacionales. Este tipo de control permite al auditor realizar un estudio y evaluación de las actividades de la organización para el logro de los objetivos específicos.

Las actividades de control interno empiezan con la adopción y el cumplimiento de las políticas de la organización, posteriormente se traza una línea de autoridad que define funciones y responsables de las auditorías y emite informes para la toma de decisiones.

Es importante realizar una planeación de la auditoría para conocer los procedimientos a emplear, los objetivos, condiciones y limitacio-

nes del trabajo a auditar.

### **Responsabilidades del encargado de la auditoría**

La persona encargada debe tener conocimientos adecuados y oportunos sobre auditoría, normatividad interna nacional e internacional, conocimientos técnicos y tener cualidades profesionales y personales, pues es el responsable directo en la supervisión constante del desarrollo de las actividades y del cumplimiento de las normas.

### **Gestión del programa de auditoría**

En la gestión de un programa de auditoría inicialmente se debe tener presente la implementación, seguimiento y mejora del programa, identificando y proporcionando los recursos necesarios para su ejecución y los responsables del proceso.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso para la gestión de una auditoría:

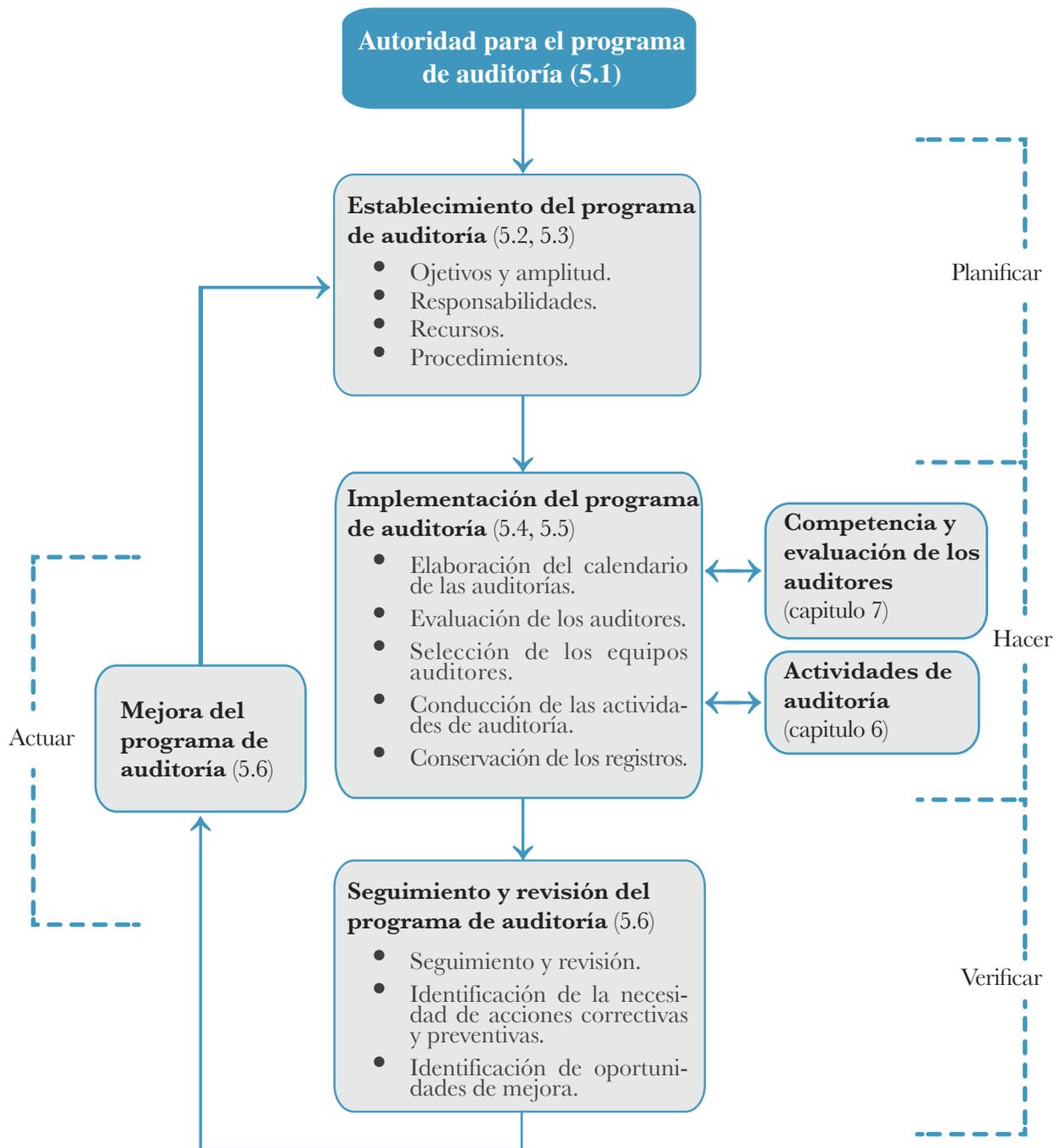


Figura 3. Autoridad para el programa de auditoría (5.1)  
 Fuente: Norma ISO 1901. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad (2002).

En el diagrama podemos observar que para realizar la gestión de la auditoría es necesario establecer el tiempo del programa, identificar el equipo de auditores y realizar registros de toda la actividad, con el fin de identificar las necesidades, hacer seguimiento y control e identificar las oportunidades para la consecución de objetivos y la correcta toma de decisiones.

En la implementación del programa de auditoría se debe contar con un buen nivel de comunicación entre los auditores y los directivos de la organización, coordinación en las actividades y la provisión de recursos necesarios para su desarrollo.

### Actividades de auditoría



Figura 4. Actividades de auditoría

Fuente: Norma ISO 1901. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad (2002).

Es necesario realizar actividades de seguimiento con el fin de verificar si se implementó la acción correctiva y su eficacia para realizar una auditoría posterior.

### **Informe de auditoría**

El resultado final de la auditoría es un informe escrito que se entrega a las directivas de la organización una vez se haya cumplido con el plan de trabajo de la auditoría.

Es importante que el informe sea claro en comunicar resultados, de redacción sencilla, evitar conclusiones basadas en juicios personales y contener medios de ayuda visual, como gráficos, tablas y diagramas, entre otros.

El informe de auditoría genera recomendaciones para la toma de decisiones frente a una situación determinada en una organización. Emite juicios objetivos basados en la documentación, el estudio y el análisis del objeto de la auditoría y de las actividades desarrolladas.

Una vez entregado el informe, la organización debe realizar acciones inmediatas respecto a las recomendaciones y programar una posterior auditoría sobre dichas acciones.



# *Benchmarking*



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

### Introducción

Se aborda en esta semana el tema *Benchmarking* con sus conceptos generales, los elementos importantes, los tipos de *Benchmarking*, su uso, requisitos y etapas; así como también se trabajarán los factores críticos de éxito.

# Metodología

Se le recomienda al estudiante hacer uso de todos los contenidos multimediales que se presentan en el módulo, realizar las lecturas enunciadas y realizar las actividades propuestas.

# Desarrollo temático

## *Benchmarking*

En 1994, Spendolini definió el *Benchmarking* como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones, que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p.11).

El *Benchmarking* no es:

- Un evento que se realice una sola vez.
- Un proceso de investigación de respuestas sencillas.
- Copiar.
- Imitar.
- Rápido.
- Fácil.
- Moda.

## **Elementos importantes**

A continuación se presenta un gráfico en donde se puede seleccionar una palabra de cada grupo y así crear una definición de *Benchmarking*:

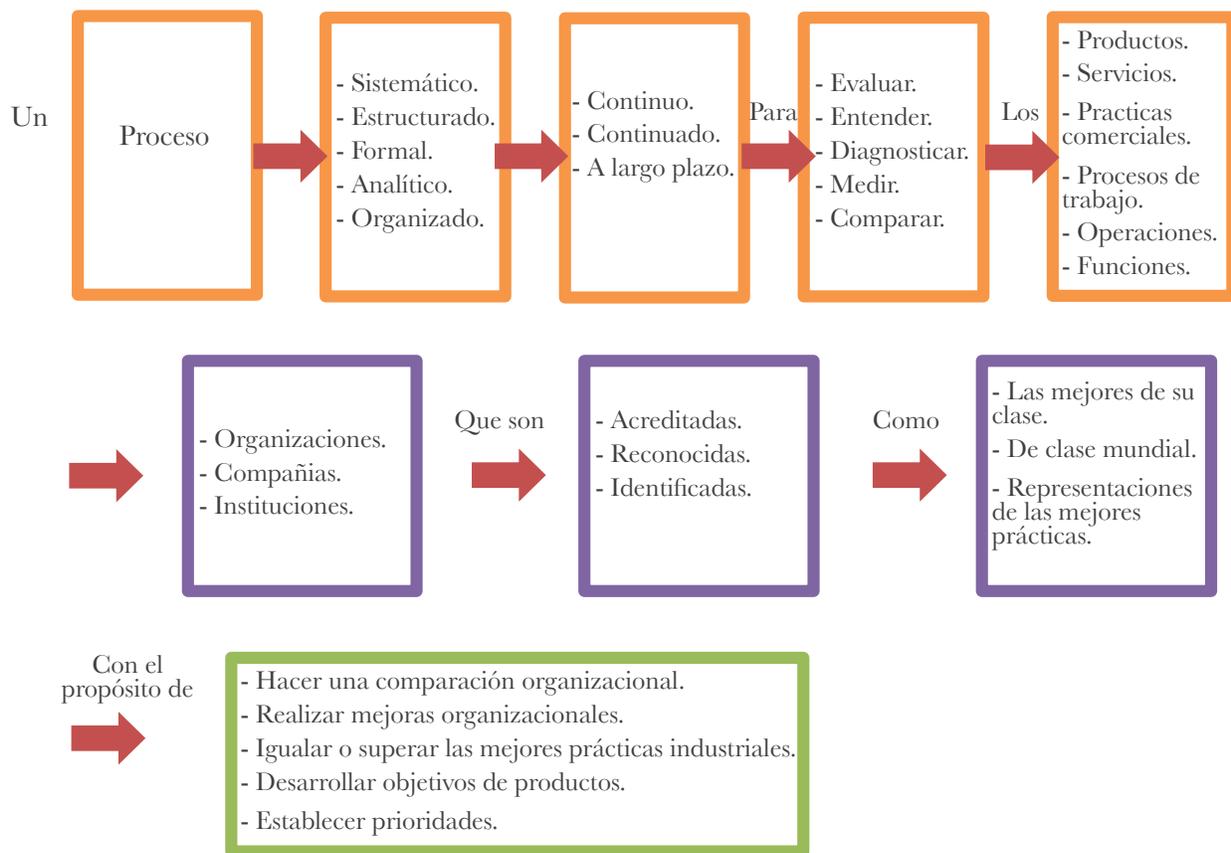


Figura 1. Definición de *Benchmarking*  
Fuente: Spendolini. *Benchmarking* (1994).

- Proceso: el *Benchmarking* es una serie de acciones que precisan aspectos, problemas u oportunidades, midiendo el desempeño para generar cambios organizacionales.
- Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado: el modelo se representa mediante una secuencia coherente, que puede repetirse por cualquier miembro de la organización; por lo tanto, existe coherencia entre las funciones y las secciones de la organización.
- Continuo, continuado, a largo plazo: es importante que el *Benchmarking* se ubique en un periodo de tiempo, sobre todo en un periodo prolongado.
- Evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar: es un proceso de investigación que mide, evalúa y compara la información para un proceso de toma de decisiones.
- Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones: se enfoca en el cómo, en el lugar del qué, y en cómo los bienes o servicios se obtienen con dichos procesos.
- Organizaciones, compañías, instituciones: se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares.

- Acreditadas, reconocidas, identificadas: parte de un estudio inicial para establecer las empresas que son reconocidas como excelentes.
- Los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas: las organizaciones seleccionadas en el estudio deben ser las mejores en la materia.
- Hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc. Se incluyen referencias en comparaciones y cambios como una orientación para realizar algo.

### **Tipos de *Benchmarking***

Existen diferentes tipos de *Benchmarking*, los cuales se definen como objetivo u objeto de la actividad del *Benchmarking*.

1. *Benchmarking* interno. Muchas veces las organizaciones comienzan a realizar su *Benchmarking* comparándose internamente; las organizaciones dan por entendido que existen diferencias en sus procesos de trabajo y que unos son más efectivos que otros.

El objetivo de esta actividad es identificar los patrones de desarrollo de la organización para establecer sus mejores prácticas y a su vez reproducirlas en otras áreas.

También es efectivo para mejorar la comunicación entre cada miembro de la organización; sin embargo, puede generar un foco limitado y prejuicios internos.

2. *Benchmarking* competitivo. Abarca el reconocimiento de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos, identifica información y la compara con su organización.

Las ventajas son que las prácticas o tecnologías son comparables con los competidores y que la información corresponde a los resultados de la organización; sin embargo, se presenta dificultad en la recopilación de datos y hasta se pueden presentar problemas de ética cuando una fuerza con otros competidores.

3. *Benchmarking* funcional (genérico). Identifica los productos, servicios y procesos de trabajo organizacionales y clarifica las mejores prácticas de otras organizaciones de excelente posicionamiento en el área de estudio.

Este tipo de *Benchmarking* se puede aplicar a cualquier industria, ya que el ítem de análisis son las excelentes prácticas comerciales y en los procesos de trabajo.

## Para qué usar el *Benchmarking*

El *Benchmarking* se emplea para desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, mantener una tendencia en las predicciones de las áreas comerciales, compararse con organizaciones de mejor posicionamiento y fijarse objetivos de desempeño en relación a las prácticas más modernas.

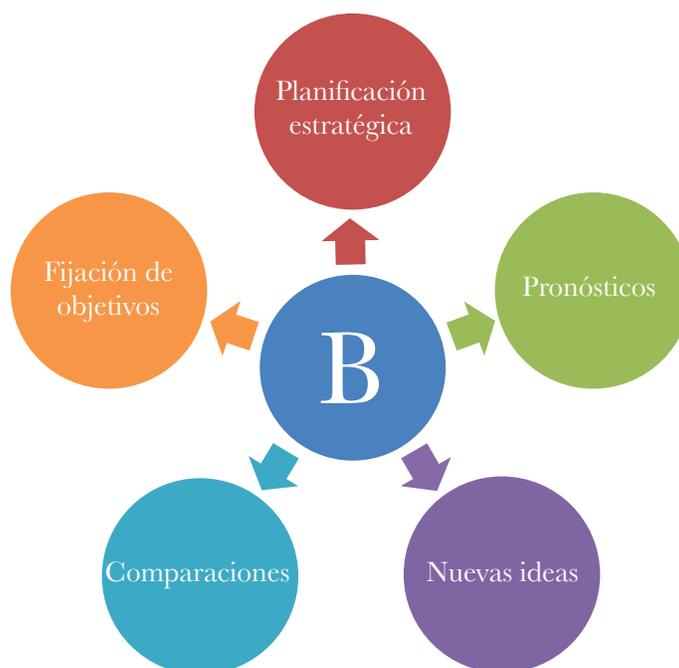


Figura 2. ¿Para qué usar el *Benchmarking*?

Fuente: Propia.

- **Planificación estratégica:** para poder desarrollar una exitosa planeación estratégica es necesario un amplio conocimiento del mercado, las acciones de la competencia, las expectativas de los clientes, las metas financieras, etc. El *Benchmarking* reúne la información anteriormente mencionada y muestra los riesgos de hacer mercados en algunos entornos.
- **Pronósticos:** mide el estado del mercado, genera información y pronósticos sobre las actividades.
- **Nuevas ideas:** presenta nuevos bienes, servicios, procesos de trabajo y formas de operar los recursos de la organización.
- **Comparaciones:** tiene presente la información obtenida de sus competidores, también la de otras organizaciones que no sean competencia sobre factores generalizados en los procesos de diseño, producción y calidad.
- **Fijación de objetivos:** el *Benchmarking* es un medio para reconocer las mejores prácticas, su información es útil para crear objetivos específicos en los procesos de sus bienes y servicios ofrecidos.

## Atributos del *Benchmarking*

Como modelo, el *Benchmarking* posee los siguientes atributos:

- Estructura. Genera un marco de referencia, en donde el proceso se diseña a la medida de los requerimientos específicos de las organizaciones que hacen uso de él, es una base y un marco para la planeación exitosa y la ejecución de la investigación.

Debe ser flexible de tal manera que permita modificar el proceso con el fin de que se adecúe a las necesidades y a las exigencias del proceso.

- Lenguaje común. El modelo genera mapas de acción de tal forma que cualquier miembro de la organización pueda entenderlo y usar un lenguaje común, una vez las personas lo conozcan y adquieran la experiencia, se generarán los resultados esperados.

## Requisitos para usar el modelo

- Seguir una lógica secuencia de actividades manteniendo el proceso lo más básico posible.
- Hacer énfasis en la planificación y organización de las actividades, ya que son parte integral del proceso.
- Basar el *Benchmarking* en el cliente.
- Hacer del proceso algo genérico para la organización.

## Etapas

El modelo del proceso de *Benchmarking* se desarrolla en cinco etapas para que cualquier organización pueda aplicarlo a cualquier proyecto; es un modelo circular ya que los productos y los procesos se encuentran en constante cambio.

- a. Determinar a qué se le va a aplicar el *Benchmarking*: lo primero que se debe hacer es identificar al cliente y sus necesidades, posteriormente examina y asegura los recursos necesarios con el fin de llevar a cabo una investigación exitosa.

Una vez se conozcan las necesidades fundamentales de los usuarios se comienza el desarrollo de medidas, estableciendo objetivos bien específicos que abarquen un tema a la vez, para evitar investigaciones poco útiles.

Las expectativas de los clientes deben ser claras y asegurar que las necesidades estén bien definidas, sean reales y aporten la información solicitada.

A la hora de identificar al cliente es importante que este tenga una necesidad crítica, él puede relacionar organizaciones que se pueden incluir en la investigación del *Benchmarking*.

En muchas ocasiones el cliente propone el tiempo de duración del *Benchmarking*, el nivel de flexibilidad del proyecto y proporciona los recursos de apoyo al mismo. Los empleados de las organizaciones están autorizados y preparados por parte de la gerencia para iniciar proyectos de *Benchmarking*. Cuando el diagnóstico del cliente esté terminado, se registran los resultados de las discusiones, se hace un resumen del diagnóstico y se establecen los parámetros que guiarán la investigación.

- b.** Formar un equipo de *Benchmarking*: se les asignan responsabilidades a los miembros del equipo de personas que se escojan para garantizar el cumplimiento de las tareas de *Benchmarking* de forma clara y responsable.

La cantidad de trabajo del *Benchmarking* requiere de la existencia de un equipo que lo desarrolle, debe ser un equipo motivado a participar en la investigación.

Existen diferentes equipos de trabajo:

- Los equipos funcionales por lo general lo componen los clientes para sus propias investigaciones de *Benchmarking* y no requiere de aprobaciones externas para ejecutar el proceso.
- Los equipos interfuncionales, interdepartamentales e interorganizacionales son estructurados con tareas establecidas y grupos de clientes definidos por sus conocimientos y habilidades.
- Los equipos *ad hoc* son los que representan flexibilidad, definen un tema concreto para el *Benchmarking* hasta desarrollar una investigación completa.

Las responsabilidades del equipo de *Benchmarking* las encabeza la gerencia, que es responsable de planificar y organizar las actividades, el *Benchmarking* y mantener la disciplina; posteriormente, los analistas de datos desarrollan el plan, identifican, contactan, entrevistan socios del *Benchmarking*, analizan, resumen datos y presentan informes.

Capacitación del equipo: la capacitación se realiza al interior de las organizaciones a través de expertos en *Benchmarking* o por parte del área de capacitación a los miembros del equipo que estén listos para realizar una investigación de este tipo.

- c.** Identificar los socios del *Benchmarking*: reconocer las fuentes de información que serán de mayor utilidad para recopilar la información del *Benchmarking* y conocer las mejores prácticas.

Un socio es cualquier persona u organización que brinde información relacionada con la investigación del *Benchmarking*, considerando hechos, números, tendencias, descripciones y observaciones.

Sin embargo, existe un paradigma que hace difícil establecer relaciones con el personal de otras organizaciones, mayormente si son competidores, porque piensan en la existencia de posibles traiciones y confabulaciones, pero si se establecen relaciones conscientes serán potenciales para crear una red de información útil y oportuna.

- d.** Recopilar y analizar la información: seleccionar el método de recopilación de la información en concordancia con un protocolo establecido y generar recomendaciones para la acción.

Es importante primeramente que las organizaciones se conozcan a sí mismas, conozcan sus propios procesos, productos y servicios para posteriormente conocer los de otra organización, con el fin de no subestimar o sobreestimar las posiciones en el mercado.

La recopilación de la información es sencilla si previo hubo una exitosa planificación y preparación del proceso y los participantes están bien preparados. La información se puede recopilar por medio de entrevistas telefónicas, entrevistas de campo, encuestas, publicaciones, medios de comunicación y documentos de otras investigaciones ya realizadas.

Una vez recopilada toda la información posible, se procede a la organización para poder analizarla. Al realizar el análisis es importante verificar si la información es correcta o errada, identificar patrones, omisiones o información que no tiene lugar para definir resultados, recomendaciones y conclusiones.

- e. Actuar: se produce un informe o una serie de recomendaciones para implementar un cambio real basado en los resultados de la investigación del *Benchmarking*.

El equipo de *Benchmarking* comunica los resultados a los demás miembros de las organizaciones para mejorar los procesos, productos y servicios.

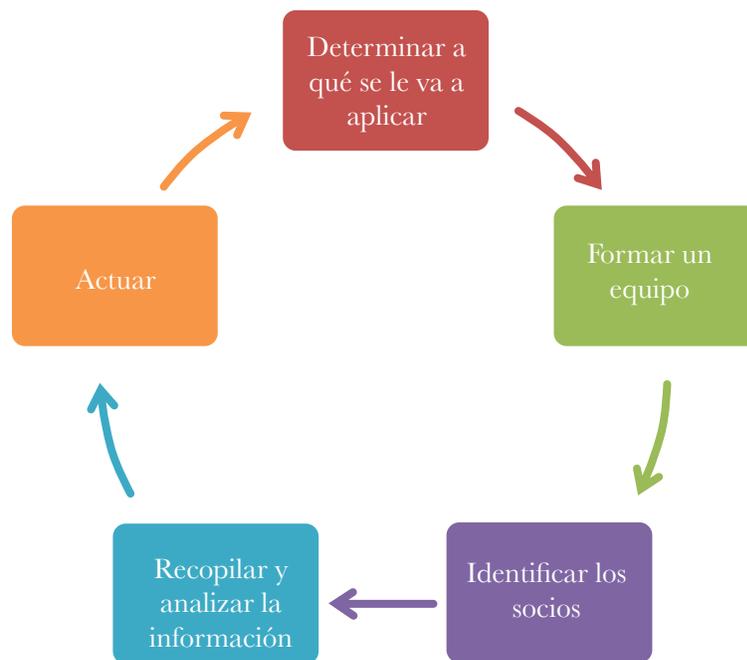


Figura 3. Etapas del *Benchmarking*  
Fuente: Spendolini. *Benchmarking* (1994).

## ¿Qué son los FCE?

Los FCE son los Factores Críticos de Éxito y se refieren a los factores que producen mayor impacto en el desempeño de las organizaciones, genera interés en los empleados para involucrarse en el *Benchmarking* con aportes de valor agregado.

Los factores identificados como FCE deben ser específicos en sus definiciones y medidas para desarrollar estrategias de medición y tomar medidas concretas.

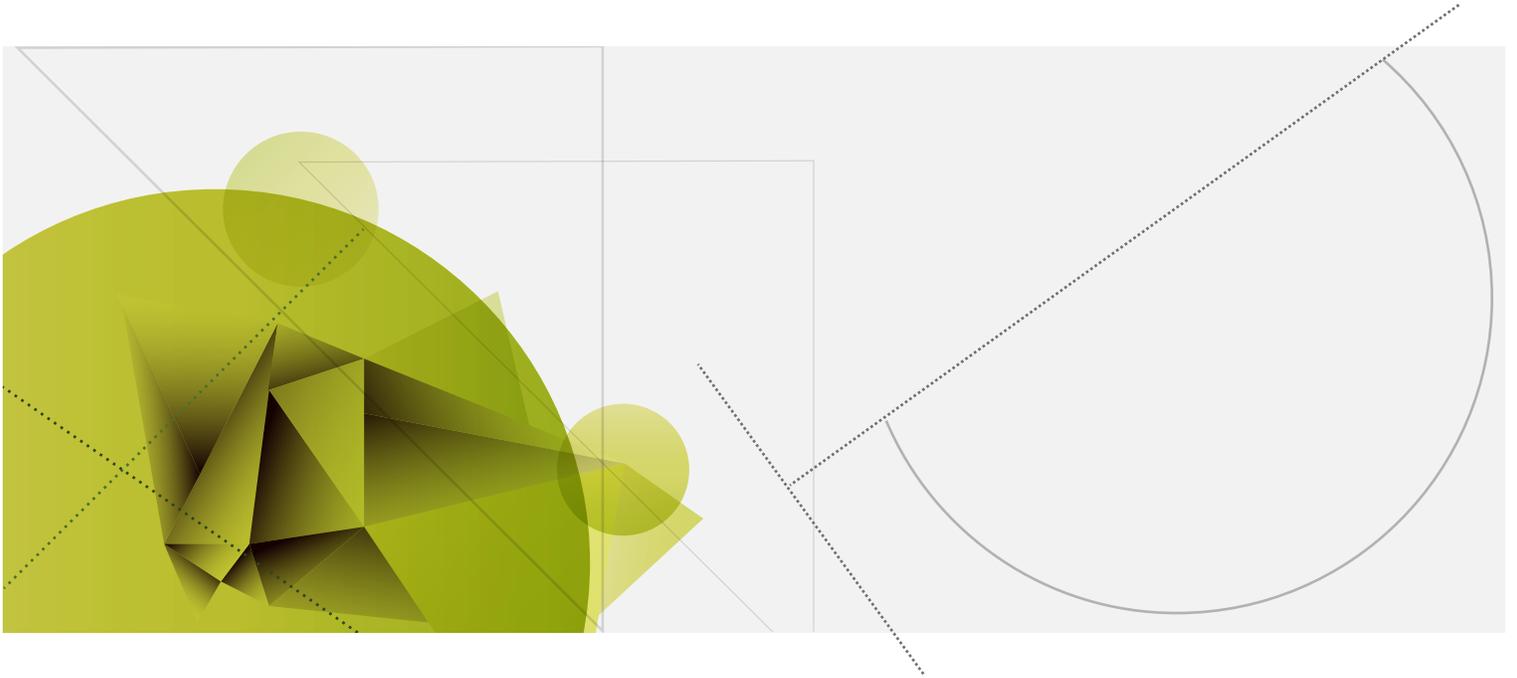
En los FCE se presentan tres niveles:

- Área de investigación no relacionada con ningún tipo de medida.
- Actividad enmarcada por una medida específica.
- Medidas de actividades y de procesos definidos.

# Bibliografía

- Arenas, G. (2007). El Derecho Colombiano de la Seguridad Social. Bogotá, Editorial Legis, segunda edición.
- Ayala, C. (2004-2005). Legislación en Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales. Bogotá, Ediciones Salud Laboral Ltda.
- Cartilla de Seguridad Social y Pensiones (2014). Bogotá, Editorial Legis.
- Claro, L. (2005). Explicaciones de Derecho Civil Chileno y Comparado. Chile, Editorial Nascimento.
- Congreso de Colombia (1979). Código Sanitario Nacional. Ley 9 de 1979. Bogotá.
- Congreso de Colombia (1915). Ley 57 de 1915, Bogotá.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**