

Cómo realizar una medición inteligente basada en indicadores de gestión

**Gerardo Duque Gutiérrez*

Fecha de recepción: 17 de abril de 2013
Fecha de aprobación: 2 de mayo de 2013
Pag. 129 a 149

* Estudiante Doctorado en Gestión, Universidad EAN. Magister *Universite Du Quebec*, en Gestión de Organizaciones. Especialización en Ingeniería de la Calidad y El Comportamiento Humano, Universidad Católica de Colombia. Especialización en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos, Universidad Externado de Colombia. Pregrado en Ingeniería Industrial, Universidad Católica De Colombia.

Resumen

Tomar decisiones en el mundo empresarial no es el resultado de la intuición, sino es el arte de basarse en la información adecuada. Es allí donde aparecen los indicadores de gestión, los cuales desde su concepción deben mantener cierto grado de lógica que se soporta en unas características esenciales, que permitirán establecer comportamientos y tendencias.

El medir no es solo generar indicadores sin ninguna razón de ser, ya que solo es válido, sí y solo sí, permite la toma de decisiones, de ahí, que el presente artículo tiene como fin realizar una medición inteligente basada en indicadores.

Palabras clave

Medición, indicador, indicadores de resultados, indicadores de gestión, toma de decisiones, eficiencia, eficacia, efectividad.

Abstract

Decisions making in the business world is not the result of intuition, but it is the art of being based in the right information, it is over there where key performance indicators (KPI) appear which from their conception must keep certain degree of logic that is supported in the essential characteristics that will allow establish behaviors and trends. Measuring is not generate indicators without any reason, while an indicator is valid, just if it allows make decisions, it is for that reason that this article has the goal of realize an intelligent measurement based on indicators.

Keywords

Measurement Indicator, Indicator, Indicators of management, Decision Making, Efficiency, Effectiveness.

**How to make a
smart metering
based on
performance
indicator**

1. Introducción

Un criterio de competitividad organizacional, es el manejo de información para la toma de decisiones. Esto conlleva a desarrollar el concepto de medición que puede tomar múltiples insumos y utilizar innumerables instrumentos. Sin embargo, es precisamente en estos últimos, donde se puede generar pérdida o desviaciones significativas en la identificación de la información.

Medir, significa comparar con el fin de identificar desviaciones o tendencias. Para ello, se requiere de mecanismos que permitan la identificación de datos relevantes, y es allí donde aparecen los indicadores, que son un medio para evaluar los factores críticos de éxito. Todo es susceptible de ser medido, pero también es cierto, que hay que orientar los esfuerzos hacia lo que es verdaderamente importante; en una organización, independientemente de su naturaleza y

tipo de negocio, se presentan dos escenarios esenciales, el primero denominado direccionamiento estratégico y el segundo, los procesos. Ambos poseen un elemento en común, el objetivo, entendido como el propósito o fin a lograr y es efectivamente aquí, donde inicia la medición inteligente, aquella que permite tomar decisiones a través de la estructuración de indicadores de gestión, se establece a partir de los factores críticos de éxito y se identifica en los objetivos, para lo cual es necesario que el instrumento utilizado que es el indicador de gestión, sea coherente y práctico en su aplicación.

De acuerdo con la experiencia obtenida por el autor en la temática en sus diferentes escenarios de consultoría, el presente artículo pretende dar algunas orientaciones y reflexiones que permitan generar una medición inteligente basada en indicadores de gestión.

2. De la medición

2.1 Generalidades sobre la medición

En la antigüedad hacia el 1000 a.C. los griegos tomaban como mecanismo de medición el codo, que permitía tomar dimensiones de distancia. Entre los Siglos XVI y XVII, el famoso astrónomo, filósofo, matemático y físico italiano, Galileo Galilei, acuñó como frase "Mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea". Según él, permitía una comprensión más fácil del universo y siglos después Edwar Deming enunciaba "Lo que no se mide no se puede administrar; lo que no se administra no se puede mejorar"; de estas frases establecidas en tiempos diferentes, se puede concluir que el hombre a lo largo de la historia, ha requerido establecer referentes que le permitan conocer o dimensionar con mayor certeza el estado actual frente a parámetros y así, poder comparar y tomar decisiones.

La medición, es uno de esos temas que aparentemente todas las organizaciones dominan o consideran

por lo menos que cuentan con los elementos suficientes para su aplicación de manera efectiva; es decir, se constituyen en un elemento vital de administración. Sin embargo, habitualmente se presentan expresiones de inconformismo frente a la calidad de las decisiones, resultado de la nula, poca o mala información.

Es necesario tener en cuenta que, uno de los principales instrumentos de medición, se centra en los indicadores de gestión, no obstante y pese a que es un concepto universal, se requiere contar con más elementos conceptuales, que permitan realizar una medición inteligente.

Pero, ¿cómo hacer para que una medición, sea inteligente y se centre en lo que es verdaderamente importante? En este sentido, es necesario inicialmente, tener claridad conceptualmente de lo que significa medir, para lo cual se tomará como definición la siguiente: comparar una magnitud con un patrón establecido.

De esta definición, se deben destacar tres palabras, la primera que corresponde a la comparación y que debe ser entendida como hacer referencia; una segunda, magnitud que equivale a un estado o situación actual representada en un valor o una condición específica; y el tercer patrón establecido, que es el referente frente al cual se compara. Sin embargo, el éxito de la medición radica en cómo se establezcan cada uno de estos componentes.

Medir, en términos generales es importante porque permite eliminar la cultura del caza fantasmas y elimina apreciaciones tales como: me parece, creo o considero. De igual modo, la medición no es un ejercicio de buenas intenciones, y requiere de instrumentos que generen certeza al respecto; es allí donde surgen los indicadores, concepto universal, del cual se pueden derivar múltiples definiciones, dentro de ellas se encuentra: mecanismo que permite establecer diferencias y tendencias, mediante la evaluación del comportamiento de los factores críticos de éxito, asociados a la ejecución de planes y de los procesos en las organizaciones.

Con esta definición, surge un nuevo concepto que corresponde al factor crítico de éxito, el cual debe ser

entendido como todo aquello que si no es controlado, seguramente no permitirá la obtención de los objetivos propuestos.

2.2 ¿Qué mido en la organización?

En una organización se presentan dos áreas de medición, la estratégica y los procesos; a continuación se hace referencia a cada una de ellas:

- Medición basada en el direccionamiento estratégico: este concepto se relaciona con la planeación, entendida como de largo plazo (dependiendo del sector, puede ser un período superior a los diez, cinco o tres años), permitiendo establecer elementos tales como la misión. La visión y los objetivos estratégicos, la medición se efectúa especialmente sobre este último elemento.
- Medición basado en los procesos: un proceso se entiende como el conjunto de entradas tangibles o intangibles, suministrados por un proveedor (entiéndase este como una persona, organización, sistema de información u otro proceso), al que se le asignan unos recursos, se aplican controles y se obtienen unas salidas que tienen como fin un usuario.

Los procesos presentan algunos atributos adicionales, como es el caso del alcance y el objetivo y es precisamente este último, sobre el cual se realiza la medición de los

procesos. En conclusión, si bien es cierto que se mide lo estratégico y los procesos, el elemento central sobre el cual recae una medición inteligente son los objetivos.



3. El ABC de los indicadores

3.1 Tipos de indicadores

Suelen presentarse innumerables clasificaciones de indicadores, las cuales se encuentran sujetas a experiencias, puntos de vista o contextos dados, de hecho, algunos los plantean dentro de temáticas específicas; es allí donde aparecen tipologías, como los financieros, sociales, productivos, demográficos y similares. En otros escenarios los indicadores independientes de su temática, son clasificados por familias o tipos de uso, dentro de estos han sido establecidas las siguientes categorías:

- Según su naturaleza: corresponde al tipo de medición que se focaliza en los medios, resultados o fines. Dentro de esta clasificación, aparecen los indicadores de eficiencia que puede ser entendido como sinónimo de recursos, los de eficacia sinónimo de logro y los de efectividad como los de impacto.
- Nivel de utilización: asociado a los niveles de la organización que utiliza y aplica los indicadores, dentro de ellos se encuentran los estratégicos, que son generados y utilizados por la alta dirección de una organización. Con base en ellos, se toman las decisiones que permiten reorientar el rumbo de las empresas y por lo general se encuentran asociados con el largo tiempo. Otro tipo de indicadores son aquellos relacionados con las tácticas utilizadas por los mandos medios y si bien, permiten tomar decisiones, su correspondiente sumatoria genera los indicadores estratégicos y se asocia con el mediano plazo.

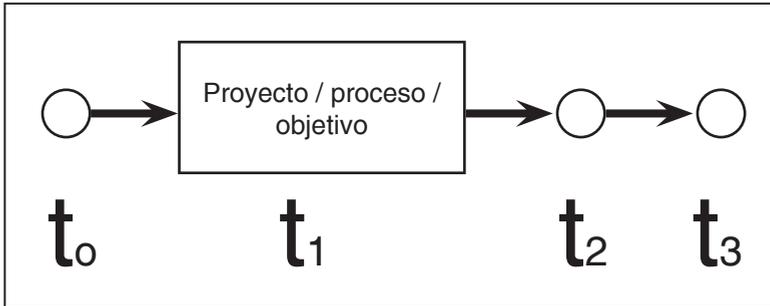
El último grupo de indicadores dentro de esta categoría se denominan operativos, utilizados por la base de la organización. Su sumatoria genera los indicadores tácticos y pueden ser considerados como los del día a día. Sin embargo y pese a identificar

tipos de indicadores dentro de esta categoría, se encuentra que estos independiente del nivel de utilización, son de eficiencia, eficacia y efectividad.

- Según la unidad de tiempo: en todo proyecto, proceso u objetivo existen diferentes momentos de tiempos que dan origen a distintos indicadores, entre los cuales se encuentran los denominados línea base, que son aquellos que se aplican como punto de partida o antes de iniciar un proceso o proyecto. Son identificados como indicadores t_0 . También, aparecen los indicadores, durante los cuales se generan en un período

de tiempo t_1 , y son utilizados para tomar decisiones que permitan redireccionar o ajustar el rumbo. Una vez finalizado los proyectos, procesos o los objetivos, aparece la unidad de tiempo t_2 en donde se generan los indicadores de cierre; es allí donde se evalúan los resultados finales. Sin embargo, aparece una unidad de tiempo adicional identificada como t_3 , siendo conocido como los indicadores prospectiva que se asocian con el impacto estos períodos de tiempo se relacionan en un proyecto, proceso y objetivo (figura 1)

Figura 1. Periodos de tiempo para los indicadores según la unidad de tiempo



Fuente. Elaboración del autor.

Es así como podemos señalar que, de cada tipo de indicador de esta categoría, se pueden ubicar los de eficiencia, eficacia y efectividad.

En conclusión y con base en lo anterior, se puede establecer que la clasificación universal de indicadores es:

- **Eficiencia:** como ya fue mencionado, es sinónimo de recursos financieros, humanos, técnicos o tecnológicos; así mismo, se incluyen todos los medios utilizados para el logro de los objetivos. Es así que se podría manejar dentro de este concepto, las visitas comerciales para alcanzar ventas, las clases para que los estudiantes obtengan un título o la producción para la generación de productos.
- **Eficacia:** es la obtención de logros, resultados o metas; en este sentido, aparecerían las ventas, los estudiantes graduados o los productos fabricados.
- **Efectividad:** es el impacto o beneficio por la prestación de un servicio o producto; podrían considerarse aspectos como, el conservar compradores de un producto en el tiempo, que los estudiantes graduados se encuentren bien ubicados laboralmente o sean

apetecidos en el mercado y que los productos adquiridos por los clientes, sirvan para lo que fueron concebidos.

Adicional a esta clasificación, aparece un cuarto tipo de indicadores denominado productividad y que podrían ser entendidos como la relación de la eficiencia, eficacia y la efectividad.

Pero no basta con saber simplemente que son los indicadores, ya que si no se diseñan de manera adecuada, se puede presentar una indigestión de los mismos, situación que complicará la medición.

3.2 Características de los indicadores

Si bien, se han definido tipos de indicadores, es necesario tener en cuenta, que estos deben tener unas características de calidad básica, que permitan la toma de decisiones, para lo cual un indicador debe ser:

- **Medible:** donde se pueden obtener los datos para su cálculo, con información oportuna y confiable.
- **Claro:** es de fácil entendimiento por todos los involucrados en su medición y manejo. Así como sus resultados son de fácil interpretación.

- **Informativo:** permite la toma de decisiones acertadas de acuerdo con los resultados obtenidos.
- **De fácil comprensión:** la meta final debe ser crear un indicador que motive a la acción. Es difícil hacerlo cuando los participantes no entienden el significado de los indicadores seleccionados.
- **Relevantes:** los indicadores deben describir con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar
- **Verificable:** que se pueden comprobar mediante información confiable.
- **Libre de sesgo estadístico o personal:** centrarse únicamente en los datos obtenidos y ser analizados en un momento dado.
- **Aceptación institucional:** que se conozca en la institución y se sepa que será aplicado.
- Justificable con relación a su costo-beneficio.
- **Válido:** correspondencia entre la información que suministra el indicador y el fenómeno objeto de análisis.
- **Confiable:** deben medir lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.

3.3 Indicadores de resultado vs indicadores de gestión

Como ya ha sido mencionado, los indicadores son instrumentos de medición y si bien existen diversos análisis, es importante establecer que no todo indicador por sí, permite efectuar un análisis integral y allí es donde aparecen los indicadores de resultado o producto, que se convierten en un dato estadístico. En este sentido, si se dice número de estudiantes graduados de la facultad de Ingeniería de la Universidad EAN durante el 2011, seguramente se presentará un número 15, 20 ó n, pero evaluar si este dato es bueno, seguramente requerirá de otros datos externos, como la meta o proyección. El segundo caso, es aquel en donde a través de una fórmula matemática, se identifican más de una variable y de manera integral, el resultado obtenido puede orientar la toma de decisiones.

En estricto sentido, es válido medir mediante indicadores de resultado o de gestión, sin embargo para la toma de decisiones, se recomienda este último, para lo cual es necesario que el indicador cuente con una estructura (Tabla 1).

Tabla 1. Estructura para un indicador de resultados o de gestión

Nombre	Formula	Valor	Unidades
Nivel semanal de calidad de producto terminado	total producción sin defectos x 100	99,88	%
	Total unidades producidas		

Fuente. Elaboración del autor.

Los elementos de esta estructura, una vez definidos, deberían permitir hacer un análisis, donde deben aparecer los elementos de la medición: comportamiento, magnitud y patrón establecido. En el ejemplo utilizado, la comparación se da entre el numerador y denominador de la fórmula, la magnitud solo para este caso es el valor superior que corresponde a un valor alcanzado y el patrón establecido, es el valor inferior o universo o meta; en el análisis de esta interacción, se producen resultados, los cuales permiten tomar decisiones, de ahí, que se puede concluir que las decisiones se soportan en los indicadores de gestión.

3.3 Factores críticos de éxito vs. indicadores de gestión

Un proceso de medición orientado a la toma de decisiones, debe centrarse en los factores críticos de éxito, los cuales deben ser entendidos como aquello que si no se

controló, seguramente impedirán el cumplimiento de los objetivos. Estos al igual que los indicadores se clasifican en eficiencia, eficacia, y efectividad, y es sobre estos criterios precisamente, a los que les defino como indicadores de gestión.

3.4 Premisas para no complicar una medición inteligente basada en indicadores de gestión

Se ha establecido una tipología de indicadores de gestión, así como se han identificado unas características básicas, pero seguramente si se no se tienen en cuenta estas premisas, el ejercicio de toma de decisiones, se hará sumamente complicado:

- La diferencia entre indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad no radica en su construcción o fórmula utilizada, sino en el factor que mide.

- Un buen diseño de indicadores no empieza por los tipos enunciados sino que responde a la necesidad de medir para aportar valor (qué se desea medir, qué es crítico monitorear).
- Los indicadores son un medio y no un fin.
- El valor de la medición no está en recoger el mínimo detalle de datos.
- Se debe evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o incentivos perversos.
- No se debe medir atendiendo el criterio de quedar bien.
- Medir no garantiza el éxito de una actividad, si no que evidencia los atributos que se han decidido monitorear.
- La esencia y existencia de un indicador sólo se da y se justifica si este sirve para la toma de decisiones.

4. ¿Cómo identificar indicadores de gestión a partir de los objetivos?

Como ya fue mencionado, el insumo principal para la construcción de indicadores son los objetivos, entendidos como el propósito de la organización o un proceso. Adicionalmente, se planteó que los indicadores se construyen sobre los factores críticos de éxito.

En términos de medición, algo que es importante tener en cuenta, es la integración de estos conceptos en la práctica, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Dentro de la estructura del objetivo se deben establecer los diferentes tipos de factores críticos de éxito.
- El factor crítico de éxito debe mantener siempre el mismo lugar en la estructura del objetivo.
- Los objetivos deben estar divididos en tres partes, cada una corresponde a un factor crítico de éxito.

- Las partes serán divididas por palabras que actuarán como conectoras. Se clasifican en dos grupos, la primera se encontrará entre la parte uno y la dos; la segunda, que estará entre las partes dos y tres.

La estructura del objetivo será la siguiente:

Parte 1 - palabra conectora 1; parte 2 - palabra conectora 2; parte 3

Es importante analizar cada uno de los elementos de la estructura del objetivo:

- **Parte 1:** corresponde a la ubicación del factor crítico de éxito de eficacia.
- **Palabra conectora 1:** hace referencia al enlace entre los factores críticos de éxito de eficacia y efectividad, en ese sentido, es importante recordar que la eficacia

debe ser entendida como el logro y la efectividad como el impacto. De allí la palabra conectora, que permite hacer una reflexión frente a la eficacia y se orienta a determinar cuáles son los beneficios o impactos obtenidos. Pueden ser utilizadas como palabras conectoras las siguientes: tales como, para, con el propósito, con el fin o similares.

- **Parte 2:** espacio establecido para la efectividad.
- **Palabra conectora 2:** es el enlace entre los factores críticos de éxito de efectividad y eficiencia;

que permite resolver una pregunta orientada a identificar, mediante qué mecanismos se obtendrán la eficacia y la efectividad, de ahí que puedan ser utilizadas como conectora 2: mediante, a través, o similares.

- **Parte 3:** espacio establecido para el factor crítico de éxito de eficiencia.

Se muestra, tomando como referente lo anterior, un objetivo redactado mediante factores críticos de éxito, para el proceso de capacitación (Tabla 2):

Tabla 2. Objetivo redactado mediante factores críticos de éxito

Parte 1	Palabra conectora 1	Parte 2	Palabra Conectora 2	Parte 3
Fortalecer las competencias de los colaboradores de la empresa	para	mejorar el desempeño en el puesto de trabajo	mediante	la realización de eventos de capacitación

Fuente. Elaboración del autor.

A partir de esta estructura, se puede establecer que:

- El factor crítico de eficacia corresponde a Fortalecer las competencias de los colaboradores de la empresa.
- ¿Cuál es el fin de este primer factor crítico de éxito? Es allí

donde aparece la parte dos, que es la efectividad: mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

- Se puede lograr la parte uno y dos, llevando a cabo la parte tres es decir, mediante la realización de eventos de capacitación.

5. Construcción de indicadores de gestión a partir de los factores críticos de éxito

Una vez definidos los factores críticos de éxito, se procede a la construcción de los indicadores (Tabla 3).

Tabla 3. Instrumento para la construcción de indicadores

Factor crítico de éxito	
Modalidad del factor crítico de éxito	
Como se mediría el factor crítico de éxito	
Cual sería el nombre del factor crítico de éxito	
Cual sería la fórmula del indicador	
Cual sería el nombre la unidad del indicador	

Fuente. Elaboración del autor.

Continuación del ejemplo utilizado (tabla 4).

Tabla 4. Resultado de la aplicación del instrumento para construir indicadores

Factor crítico de éxito	Fortalecer las competencias de los colaboradores de la empresa
Modalidad del factor crítico de éxito	Eficacia
Como se mediría el factor crítico de éxito	Con la cantidad de empleados que han sido capacitados en el período
Cual sería el nombre del indicador de gestión	Porcentaje de empleados capacitados de la empresa
Cual sería la fórmula del indicador	Número de empleados capacitados en el período
	Total de empleados de la empresa a capacitar en el período
Cual sería el nombre de la unidad del indicador	Porcentaje (%) de empleados concertados en el período

Fuente. Elaboración del autor.

Análisis del indicador propuesto: podrían plantearse otros indicadores para medir el factor crítico de éxito, en tal caso, se tomará como referente el propuesto; Para ello, lo primero que se debe tener en cuenta es la coherencia entre el nombre y las variables contenidas en la fórmula, así mismo, debe permitirse la movilidad en el tiempo

para su medición; es así, que la palabra período significa que pueda ser medido por meses, trimestres o el que se defina. Otro elemento de coherencia es la unidad, de modo tal que, si en el nombre es utilizada la palabra porcentaje, la unidad debe corresponder a este mismo es decir, den término de porcentaje.

Tabla 5. Análisis de un indicador

Factor crítico de éxito	Mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.
Modalidad del factor crítico de éxito	Efectividad
¿Cómo se mediría el factor crítico de éxito?	Efectuando un analisis de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.
¿Cuál sería el nombre del indicador de gestión?	Porcentaje de empleados que obtienen el resultado de evaluación del desempeño por encima del 80%
¿Cuál sería la fórmula del indicador?	Total empleados con una evaluación del desempeño superior al 80% en el año anterior.
	Total de empleados con evaluación del desempeño en el período anterior.
¿Cuál sería el nombre de la unidad del indicador?	% de empleados con evaluación del desempeño superior al 80% en el año anterior

Fuente. Elaboración del autor.

Análisis del indicador: es importante tener en cuenta que, el impacto para el factor crítico de éxito, puede ser evaluado de múltiples formas; podrían contemplarse entre otros aspectos, la disminución de

reprocesos, reducción de quejas, incremento en las ventas de la empresa, mejoramiento de tiempos de respuestas, etc. En algunos casos, el impacto requiere contar con puntos de partida o línea de

base, demanda tiempo, como puede ser el caso de la disminución de muertes, mejoramiento de niveles de nutrición, entre otros aspectos. Para el caso específico, se plantea un criterio en evaluación

del desempeño, para lo cual se toman los datos del período anterior; al igual que el indicador de gestión, del factor crítico de éxito de eficacia se debe ver la coherencia entre la fórmula y la unidad.

Tabla 5. Análisis del indicador

Factor crítico de éxito	La realización de eventos de capacitación
Modalidad del factor crítico de éxito	Eficiencia
¿Cómo se mediría el factor crítico de éxito?	Con la cantidad de eventos de capacitación realizados en el año y que dan cumplimiento al plan institucional de capacitación
¿Cuál sería el nombre del indicador de gestión?	Nivel de cumplimiento del plan institucional de capacitación
Cual sería la formula del indicador	Total actividades realizadas del plan institucional de capacitación en el período
	Total actividades programadas en el plan institucional de capacitación en el período
Cual sería el nombre la unidad del indicador	Nivel de cumplimiento del plan institucional de capacitación en el período

Fuente. Elaboración del autor.

Análisis del indicador formulado: al igual que los demás factores críticos de éxito, podrían presentarse innumerables formas de evaluarlo, como la ejecución del presupuesto de capacitación, horas de capacitación, en el entendido que cada uno de estos recursos se convierten en la eficiencia del objetivo. Se

propone un indicador asociado a un plan, en donde no solo se controla la cantidad de eventos de capacitación, sino las actividades efectuadas para su estructuración, como en el caso de un diagnóstico, asignación de presupuesto, en fin, de ahí que se desprenda tanto el nombre la fórmula y la unidad.

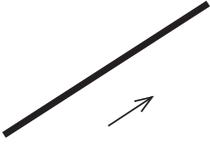
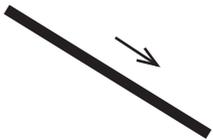
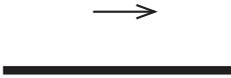


6. Análisis de resultados y toma de decisiones basado en los indicadores de gestión

Para finalizar y como ya fue mencionado, una medición inteligente se desprende de los indicadores de gestión, la cual, no permite en sí, tomar decisiones, si no son los resultados generados de la relación de las variables contenidas en la fórmula las que brindan información al respecto. Para ello se deben tener en cuenta otros aspectos, como son las fuentes de información, la periodicidad de medición, el responsable de análisis, los recursos requeridos para efectuar la medición

y los rangos de gestión; de hecho con base en este último se pueden establecer tendencias siendo claro, que para poder establecerlas como tal, se requieren varias mediciones en el tiempo, de modo que se puedan aplicar modelos matemáticos y se representen gráficamente, Es así que, un principio de los resultados de los indicadores es que gráficamente se visualice un comportamiento, el cual se asociará con la esencia de lo que se quiere medir.

Figura 2. Representación gráfica de los indicadores

	<p>Tendencia con ascendencia, no siempre es buena, si se habla de ventas seguramente implica una buena gestión, pero si se habla de accidentes, es una señal de alarma</p>
	<p>Tendencia con descendencia, no siempre es mala, si se habla de accidentes se puede deducir una buena gestión, pero si se habla de ventas, es una señal de alarma</p>
	<p>Tendencia estática o engañosa, es natural que este tipo de comportamientos no encienda señales de alarma, pero si se habla de cantidad de ventas, diría que no se aumenta, puede convertirse en un signo de alarma</p>

Fuente. Elaboración del autor.

Los resultados de los indicadores de gestión, pueden brindar información suficiente para la toma de decisiones en procesos, talento

humano, recursos, mercados, productos y estrategias y en fin, en todos los aspectos que son objeto de medición.



7. Conclusiones

Frente a la toma de decisiones en una organización, es indiscutible que para eliminar la subjetividad es necesario realizar ejercicios de medición y es allí donde aparecen los indicadores de gestión, los cuales deben cumplir unas características básicas de calidad, partiendo desde su propia estructura.

La medición en términos organizacionales, abarca lo relacionado con el direccionamiento estratégico y los procesos, siendo evaluados a través de los objetivos y entendidos como el propósito que se pretende alcanzar. De estos se desprenden

los factores críticos de éxito o signos vitales y es allí precisamente, donde se concentra la medición, que se orienta a establecer los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad institucional.

No obstante, desarrollar una medición inteligente, va mas allá de la simple construcción de indicadores. Se deben tener en cuenta principios esenciales que focalicen los esfuerzos, de modo tal que la toma de decisiones se desprenda de un ejercicio sistemático e inteligente y no de la percepción humana.

8. Referencias

Beltrán M. (1998). Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores.

Domínguez G. (2020). Indicadores de gestión y resultados: un enfoque sistémico. Biblioteca jurídica

Serna G. H. (2008). Gerencia estratégica. 3R Editores.