

---

---

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

---

---

## ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción</b>	17
<b>Capítulo I. Evolución de la administración</b>	21
<b>Capítulo II. El proceso administrativo</b>	27
El primer paso del ciclo es la planeación	28
El segundo paso del ciclo es la ejecución	28
El tercer paso del ciclo es la verificación o control	28
El cuarto y último paso es la acción	28
<b>Capítulo III. El proceso de planeación</b>	33
¿Qué es planear?	33
¿Por qué planear?	34
¿Para qué planear?	35
¿Cómo planear?	35
<b>Capítulo IV. El proceso de control</b>	41
Qué es control	41
Por qué controlar	42
Para qué controlar	43

Qué controlar .....	43
Cuándo controlar .....	44
Quién controla .....	44
Como controlar .....	45
Procesos de control .....	45
Tipos de control .....	46
<b>Capítulo V. El proceso de medición .....</b>	<b>51</b>
Qué es medir .....	52
Por qué medir .....	52
Para qué medir .....	53
Objetivos de la medición .....	54
Qué es medible .....	55
Donde medir .....	56
Qué procesos medir .....	57
Quién debe hacer las mediciones .....	58
Atributos de la medición .....	58
Cómo medir .....	59
<b>Capítulo VI. La organización .....</b>	<b>63</b>
Teoría de sistemas .....	63
Antecedentes .....	63
El enfoque sistémico para lograr objetivos .....	66
¿Qué es un sistema? .....	66
Definición de los subsistemas .....	69

1. Subsistema de suministro o producción .....	71
2. Subsistema de apoyo o administrativo .....	71
3. Subsistema de adaptación o planeación .....	71
4. Subsistema de dirección .....	72
5. Subsistema de mantenimiento o control .....	72
La organización cómo sistema .....	72
Cómo identificar objetivos .....	73
<b>Capítulo VII. Teoría de procesos .....</b>	<b>81</b>
Qué es proceso .....	81
Etapas de un proceso .....	83
Reingeniería de procesos .....	83
Actividades .....	83
Características del proceso .....	84
Ejemplo del proceso .....	84
Qué no es proceso .....	85
Atributos de los productos o resultados del proceso .....	86
Los recursos del proceso .....	88
Cómo identificar productos .....	90
Clasificación de los productos .....	92
Niveles de los productos .....	93
Valor agregado .....	94
Conceptos de cadena .....	95
Cadena de valor .....	95



3. Indicadores de participación .....	135
Indicadores de resultados en lo institucional .....	136
1. Indicadores de liquidez .....	136
2. Indicadores de endeudamiento .....	137
3. Indicadores de productividad .....	137
<b>Capítulo XII. Indicadores de beneficio-costo .....</b>	<b>143</b>
Sostenibilidad .....	143
<b>Capítulo XIII. Índices de evaluación de la gestión y resultados .....</b>	<b>147</b>
Índices de seguimiento (avance) .....	147
Índices de cumplimiento (programado) .....	148
Índices de rendimiento (teórico) .....	149
Índices de competencia (entorno) .....	150
Índices de crecimiento (histórico) .....	150
<b>Capítulo XIV. Indicadores de gestión y resultados externos de los sistemas específicos .....</b>	<b>155</b>
1.1 Indicadores de gestión del subsistema producción .....	156
1.2 Indicadores de resultados del subsistema producción .....	156
2.1 Indicadores de gestión del subsistema distribución .....	157
2.2 Indicadores de resultados del subsistema de distribución ...	157
3.1 Indicadores de gestión del subsistema de talento humano ..	158
3.2 Indicadores de resultados del subsistema de talento humano .....	159
4.1 Indicadores de gestión del subsistema de materiales .....	159
4.2 Indicadores de resultados del subsistema de materiales .....	160

5.1	Indicadores de gestión del subsistema de maquinaria .....	160
5.2	Indicadores de resultados del subsistema de maquinaria ...	161
6.1	Indicadores de gestión del subsistema financiero .....	162
6.2	Indicadores de resultados del subsistema financiero .....	162
7.1	Indicadores de gestión del subsistema adaptación o Planeación .....	163
7.2	Indicadores de resultados del subsistema adaptación .....	163
8.1	Indicadores de gestión del subsistema de mantenimiento o control .....	164
8.2	Indicadores de resultados del subsistema mantenimiento	165
<b>Capítulo XV.</b>	<b>Gestión y resultados internos .....</b>	<b>169</b>
	Procesos .....	169
	Productos o resultados .....	170
	Atributos de los resultados .....	170
	Recursos .....	170
	Racionalización de los recursos .....	171
	Objetivos .....	171
	Qué es un indicador de procesos .....	172
	¿Qué es eficacia	172
	¿Que es eficiencia .....	173
	Construcción de un indicador .....	174
<b>Capítulo XVI.</b>	<b>Indicadores de gestión interna (perspectiva cliente) .....</b>	<b>179</b>
	Indicadores de gestión interna en lo social .....	179
	Conformidad o pertinencia .....	179

Oportunidad .....	179
Comodidad .....	179
Confiabilidad o continuidad .....	180
Amigabilidad .....	180
Valor .....	180
Indicadores de gestión interna en lo institucional .....	180
Inventario de producto terminado. (I.P.T.) .....	180
Pedidos pendientes por entregar (P.P.E) .....	181
Costo por unidad de recurso .....	181
<b>Capítulo XVII. Indicadores de resultados internos (perspectiva empresa) .....</b>	<b>185</b>
Indicadores de resultados internos en lo social .....	185
Calidad o requisitos .....	185
Cumplimiento .....	185
Sitio de entrega .....	185
Confiabilidad o garantía .....	185
Comunicación .....	186
Precio .....	186
Indicadores de resultados internos en lo institucional .....	186
Inventario materia prima en proceso o en inventario .....	186
Pedidos pendientes por fabricar .....	186
Productos por unidad de recurso. (P.U.R) .....	186
<b>Capítulo XVIII. Indicadores de efectividad .....</b>	<b>189</b>
¿Qué es la efectividad? .....	189

<b>Capítulo XIX. Índices de evaluación de la gestión y resultados</b> .....	195
Índices de seguimiento (avance) .....	195
Índices de cumplimiento (programado) .....	196
Índices de rendimiento (teórico) .....	197
Índices de competencia (entorno) .....	198
Índices de crecimiento (histórico) .....	198
<b>Capítulo XX. Indicadores de equidad</b> .....	203
¿Qué es equidad? .....	203
Resumen .....	204
<b>Capítulo XXI. Métodos estadísticos de medición de procesos</b> .....	207
1. Diagrama causa-efecto .....	208
2. Diagrama de Pareto .....	209
3. Diagrama de dispersión .....	210
4. Histograma de frecuencia .....	211
5. Gráfico de control .....	212
Capacidad de proceso .....	212
<b>Capítulo XXII. Seguimiento de la producción</b> .....	217
Seguimiento de planes, programas y proyectos .....	217
Antecedentes .....	217
Productos .....	218
Metas .....	219
Presupuesto .....	219
Evaluación .....	219

<b>Capítulo XXIII. Otros aspectos gerenciales .....</b>	<b>223</b>
1. <i>Benchmarking</i> .....	223
Etapas del proceso de <i>benchmarking</i> .....	224
2. Hábitos de la gente efectiva .....	225
3. La administración en una página .....	226
<b>Capítulo XXIV. Anexos .....</b>	<b>231</b>
Indicadores de gestión de la empresa .....	231
Misión de la empresa .....	231
Misión de gestión humana .....	231
Indicadores de gestión humana .....	232
Procesos de gestión humana .....	232
Procesos de mantenimiento de gestión humana .....	233
Cálculo de la eficacia .....	244
Ejemplo de indicadores de eficacia .....	245
Eficacia total .....	246
Cálculo de la eficiencia .....	244
Ejemplo de algunos indicadores de eficiencia .....	246
Ejercicios .....	249
Indicadores de gestión y resultados .....	252
Bibliografía .....	253