

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

*Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho.  
peter drucker.....*



definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos.

### OBJETIVOS

- Establecer las bases teóricas para establecer el cuadro integrado de mando.
- Brindar herramientas prácticas para la formulación de objetivos en las organizaciones.

Podemos comprobar que la mayoría de organizaciones son el resultado de indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o

### RESPONSABILIDADES DE LA ALTA DIRECCIÓN

- ❖ Comunicar la importancia de satisfacer los requisitos: de los clientes y legales o reglamentos
- ❖ Establecer la Política de calidad (que debe ser coherente con la estrategia de la organización). Establecer los objetivos de calidad (basados en la Política de calidad).
- ❖ Revisar periódicamente el Sistema de Gestión Garantizar la disponibilidad de recursos.

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

### INDICADORES DE GESTIÓN SON:

“ Parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones. ”



### QUE NOS DICEN LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores utilizando Indicios y Señales, nos brindan datos. Es responsabilidad de los gerentes (líderes), convertir en información para la posterior Toma de Decisiones. Pero ¿nos dicen los Indicadores qué hacer? ¿Nos dicen cómo hacerlo?. La acción de los indicadores, queda en el nivel de la Información. Pero la toma de decisiones es una responsabilidad innata de los gerentes o líderes, y

debe ser responsabilidad de ellos determinar qué indicadores utilizar, cómo utilizarlos y sobre todo qué hacer con ellos.

### PARA QUE UTILIZAR LOS INDICADORES

- Para aclarar y actualizar las estrategias.
- Comunicar la estrategia a toda la Empresa.
- Coordinar la estrategia con los objetivos individuales.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento para aprender y mejorar la estrategia.



## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

### BALANCE SCORED CARD / CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Qué busca el BSC?

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.



**CUALES PROCESOS REQUIEREN MEDICIÓN?** Solamente la organización es la responsable, a través de su Gerente y sus Líderes, de establecer los objetivos estratégicos y de proceso que requieran. ICONTEC sugiere la medición de los procesos de la cadena de valor como mínimo.

**CUAL ES EL NUMERO IDEAL DE INDICADORES?** El número ideal de

indicadores se consigue con un tiempo prudencial de evaluación de los indicadores seleccionados, pero no es sano tener muy pocos, ni demasiados. Se puede tener "infinitos" indicadores en la organización, ya sea estratégicos o de procesos, se debe buscar cuales de ellos aportan a los procesos y a la organización para enfocar recursos.

### CUADRO INTEGRADO DE MANDO

#### COMPONENTES

- **INDICADOR:** Variables a controlar del objetivo o definición del objetivo como concepto, por ejemplo: calidad, competencia, servicio, cumplimiento, mantenimiento, tiempos de para, tiempo de despacho, etc. **NO ESTABLECER** indicadores negativos: incumplimientos, errores en despachos, etc.
- **CUADRO INTEGRADO DE MANDO: COMPONENTES**
- **INDICE o FORMULA** Ecuación matemática para medir los resultados de la medición del indicador
- **INDICE o FORMULA** Se debe establecer como una relación entre los logros alcanzados con respecto a los logros

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

planeados. I = Parte / Todo I  
= Real / Propuesto I = Actual /  
Anterior

- **FRECUENCIA DE MEDICIÓN:** Periodos de tiempo establecidos para la toma de datos relacionados con la medición del proceso y sus objetivos. CUADRO INTEGRADO DE MANDO: COMPONENTES
- **FRECUENCIA DE ANÁLISIS** Periodo de tiempo establecidos por la Alta Dirección para evaluar los resultados obtenidos de la medición del objetivos y tomar acciones con respecto a dichos logros.
- **META:** El valor al que se espera llegar puede establecerse partiendo de: La experiencia Tendencia en el tiempo Benchmarking El mejor del sector Los mejores aunque no pertenezcan al sector
- **PLAZO:** Tiempo establecido en el cual se espera alcanzar la meta propuesta.

clientes, procesos internos, competencia de los empleados) como en su aptitud para supervisar las variables financieras tradicionales. Sin embargo, la tarea de valorar las últimas medidas de eficacia y rendimiento, y de alinear con ellas la estrategia de la Empresa plantea serios retos a los directivos, que tienen que ajustar las demandas de la actividad diaria con los objetivos de largo plazo.” HARVARD BUSUNESS REVIEW

**LINA MARIA VASQUEZ DIAZ**  
Asesora de Control Interno

### Reflexionemos!

“ El éxito de una Empresa descansa tanto en su capacidad para medir el rendimiento de sus bienes inmateriales (relaciones con los