

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

[DOI 10.35381/gep.v4i6.35](https://doi.org/10.35381/gep.v4i6.35)

**Acercamiento a la generación de indicadores de gestión. ¿Fortalecen o entorpecen el quehacer gerencial?**

**Approach to the generation of management indicators: Do they strengthen or hinder management tasks?**

Mayte Maldonado-Leal

[mjml0402@gmail.com](mailto:mjml0402@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental Francisco Miranda, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-6719-7413>

Damil Maldonado-Mosquera

[damilmaldonado@gmail.com](mailto:damilmaldonado@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-5662-9540>

Recibido: 15 de septiembre 2021

Revisado: 10 de noviembre 2021

Aprobado: 15 de diciembre 2021

Publicado: 01 de enero de 2022

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar los fundamentos que contribuyen a la generación de indicadores de gestión, a fin de reconocer el impacto que tienen sobre la acción gerencial. Se realizó un recorrido teórico centrado en los indicadores de gestión y desarrollo, enfoques entre otros. El estudio fue de análisis documental, teniendo presente las distintas fuentes y llevando a cabo el análisis de la información. Entre las principales reflexiones se encuentra que la ruta metodológica para la generación de indicadores, será seleccionada en función de las necesidades y realidades de la organización. Se presentó la metodología de Acevedo y la del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), las cuales proporcionan una visión amplia sobre el uso de los recursos. Además, la aplicación de los indicadores producen mayores beneficios en contraste con las dificultades que, pudieran presentarse en la formulación y aplicación de instrumentos.

**Descriptores:** Indicadores de desarrollo; gestión; análisis documental. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of the research was to approach the fundamentals that contribute to the generation of management indicators, in order to recognize the impact they have on managerial action. A theoretical tour focused on management and development indicators, approaches among others, was carried out. The study was of documentary analysis, keeping in mind the different sources and carrying out the analysis of the information. Among the main reflections is that the methodological route for the generation of indicators will be selected according to the needs and realities of the organization. The Acevedo methodology and that of the National Council for the Evaluation of Social Development Policy (CONEVAL) were presented, which provide a broad vision on the use of resources. In addition, the application of the indicators produces greater benefits in contrast to the difficulties that could arise in the formulation and application of instruments.

**Descriptors:** Development indicators; management; documentary analysis. (UNESCO Thesaurus)

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial resulta indispensable, la evaluación y seguimiento de los planes o proyectos, a tal efecto, la gerencia se apoya en indicadores de gestión. Aun cuando, las formulaciones de estos instrumentos representan una ardua tarea, pues, involucra costos, esfuerzos del personal, disponibilidad oportuna y verdadera de la información, unas sólidas bases de la planificación estratégica, entre otros, también deberá considerarse los múltiples beneficios que producen en las organizaciones. Al respecto, surgen interrogantes ¿cuál vía implementar para construir los indicadores de gestión? ¿Cómo influye el indicador en el éxito de la gerencia? ¿Fortalecen o entorpecen la acción gerencial? Estas inquietudes dinamizaron el estudio, cuyo objetivo consistió en lograr un acercamiento a los fundamentos teóricos que contribuyan a la generación de los indicadores de gestión, a fin de reconocer el impacto sobre la acción gerencial.

Con relación al indicador Chirinos, Goyo, Méndez y Figueredo (2008), afirman “un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso que permite realizar comparaciones periódicas facilitando información sobre una situación dada y aportando una valoración sobre una acción concreta ”(p.52). Esto significa que los indicadores están orientados a valorar y hacer un seguimiento de la ejecución en correspondencia con las actividades, metas y objetivos organizacionales.

Al respecto según Chirinos et al. (2008), afirman "los indicadores tienen que ser suficientemente precisos y exhaustivos para que permitan efectuar un seguimiento de los aspectos más importantes del programa, del servicio o de la organización "(p.54). Por consiguiente, los indicadores están relacionados con los aspectos de la economía, eficiencia y productividad de las empresas y organizaciones para generar mayor rentabilidad y competitividad en el mercado que es cada vez más exigente en cuanto a la calidad de sus productos y servicios.

En la búsqueda de los aspectos antes mencionados, se presenta este artículo que está sustentado en una investigación documental, examinando diferentes fuentes

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

relacionadas con la temática, bajo una perspectiva cualitativa, pues, la interpretación de la data es fundamental. Conviene aclarar que, el dato por sí solo no tiene ningún sentido, los gerentes deberán examinar e interpretar los resultados, a la luz del alcance de las metas y objetivos establecidos. En tal sentido, la Organización Internacional del Trabajo (2020) manifiesta que el indicador genera un valor, con un significado para quien lo analiza, entonces, las apreciaciones cuantitativas y cualitativas del indicador no son excluyentes, al contrario, se complementan. Es conveniente destacar que la investigación proporcionó aportes en el ámbito científico, por cuanto permiten obtener una mayor visión que amplía el conocimiento sobre la construcción del indicador de gestión y su impacto en el campo gerencial. En ese sentido, el estudio tuvo como objetivo analizar y acercarse a los fundamentos que contribuyen a la generación de indicadores de gestión, además, brinda información clara y sencilla sobre el diseño adecuado del indicador.

### **Acercamiento a los indicadores de gestión.**

La complejidad de los entornos en el orden económico, político, social, cultural, ideológico, entre otros, han impulsado a las organizaciones a desempeñarse creativamente, diseñando un conjunto de estrategias que les permitan sortear los obstáculos y lograr los objetivos. Tales escenarios, representan un reto para la gerencia, inspirándola a innovar, adaptarse y valerse de indicadores de gestión que faciliten el seguimiento y evaluación de los planes, programas, entre otros.

Ahora bien, cabe preguntarse ¿En qué consisten estos indicadores de gestión? ¿Cómo se construyen? ¿Existe una sola vía o camino para diseñarlos? ¿Cuál es el papel que desempeñan? Estas interrogantes constituyen el punto de partida que inicia la aproximación a la temática de estudio. En tal sentido, resulta pertinente revisar las perspectivas de algunos autores en torno a los indicadores de gestión.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

**Tabla 1.**  
Concepción de indicadores de gestión.

Autor	Descripción
Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002)	Es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia para la conducción de las empresas
Contraloría general del estado Falcón (2006)	Son los instrumentos claves para realizar el control de gestión, ya que permiten orientar los procesos al logro de las metas y objetivos.
Serna (2008)	Es la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y objetivos propuestos. Esta comparación permite observar la situación y tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados.
Cejas y Chirinos (2014)	Es una medida cualitativa o cuantitativa que permite evaluar la gerencia, a partir de los objetivos y metas propuestas por la organización, a fin de determinar el cumplimiento de éstos o identificar los elementos de desviación, a fin de tomar decisiones.
Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) (2016)	Es la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, y que su conjunción mostrará, situaciones, tendencias y/o cambios que deberán ser analizados en un contexto específico.
DNP (Departamento Nacional de Planeación) (2018)	Es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables.
Alcaldía Mayor de Bogotá (2019)	Son una representación cuantitativa, verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.

**Fuente:** Los autores.

Como se aprecia en el cuadro anterior, el indicador proporciona a la gerencia un valor, un dato que facilitará el monitoreo y evaluación, puesto que permitirá contrastar el resultado obtenido con las metas y objetivos propuestos, revelando las posibles desviaciones que conducirían a la aplicación de correctivos. En caso contrario, los gerentes continuarían con lo pautado. En este sentido, el indicador genera una información; pero ésta no puede ser estática, quedarse solo en el papel, ha de ser transmitida a todo nivel, sentando las bases de un proceso evaluativo.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

Cabe destacar que, los planes pueden valorarse erradamente, por tanto, la gerencia acudirá a la construcción de indicadores de gestión que, según Medianero (s/f) contribuirían con este procedimiento, pues, constituyen los medios para establecer cuáles condiciones favorecerán el logro de los objetivos, a fin de reducir la subjetividad. En este contexto de análisis, los gerentes establecerán una vía o camino que los conduzca a la generación de tales indicadores. Ahora bien, entre la variedad de opciones, pudiesen apoyarse en la metodología desarrollada por el Dr. en ciencias administrativas y economía Diofante Avecedo, la cual fue aceptada por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, en la aplicación de los controles de gestión para las empresas públicas.

La ruta planteada por Acevedo (2008) inicia con dos subsistemas, uno denominado gestión, el cual comprende la entrada, insumo, proceso y producto visualizado bajo una mirada sistémica; mientras que el otro se le conoce como subsistema de resultados, integrado por el efecto e impacto de la gestión organizacional. En relación a los elementos que conforman el subsistema de gestión, tenemos que la entrada inicia todo el procedimiento, mediante los requerimientos del cliente, obedeciendo a la necesidad de alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos.

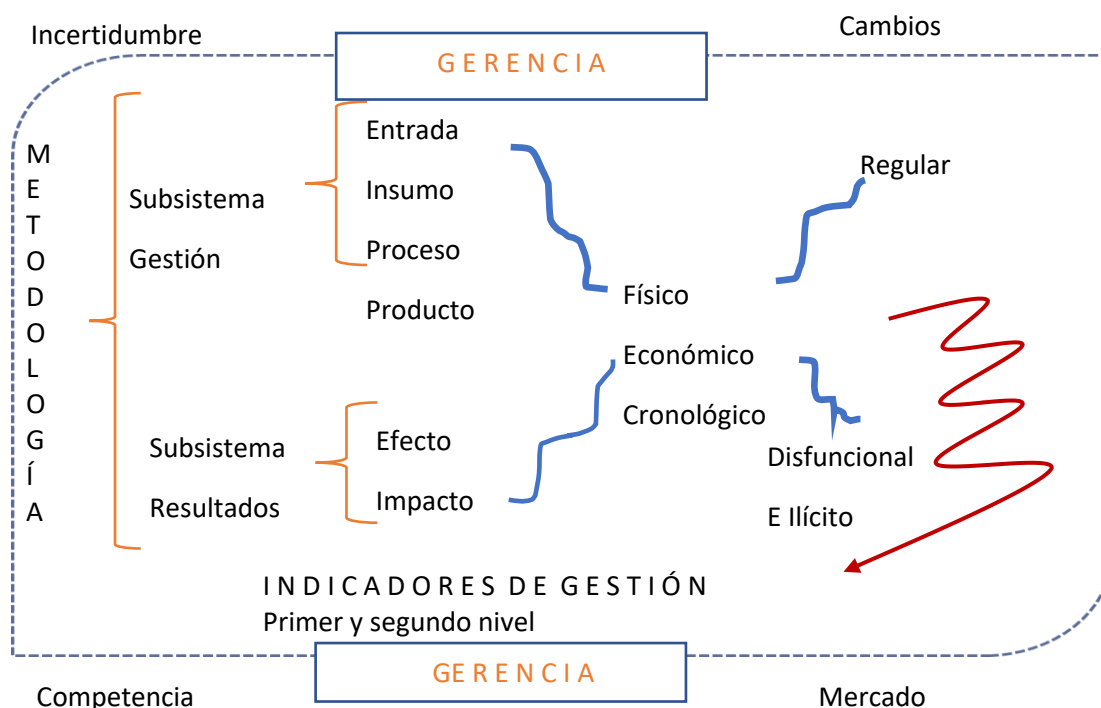
En tanto que el componente insumo, representa el conjunto de recursos diversos que dispone la organización para el proceso de transformación, con el fin de satisfacer las solicitudes de los clientes. Por su parte, el proceso comprende las actividades de transformación sobre los insumos disponibles, con la intención de cumplir con las expectativas de los usuarios. Se describe como una serie de pasos lógicos, racionales, de bajo costo, eficiente, que asegure la calidad y cantidad del bien o servicio. Finalmente, se encuentra el producto que, refleja las descripciones de los resultados o fase final de un proceso.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

Siguiendo con la metodología de Acevedo, se presenta el subsistema de resultados, donde el efecto de la gestión organizacional expresa el nivel de repercusión en los usuarios o beneficiarios a corto plazo, originado a partir de los productos resultantes. Mientras que, el impacto involucra el propósito final de la organización, por cuanto caracteriza a la misión y visión de la entidad. Un indicador de este tipo reflejará el grado de repercusión en el largo plazo del producto o servicio. Es importante destacar que, estos subsistemas se encuentran contextualizados en tres categorías, a saber: Físicas, económicas y cronológicas que evaluarán el ejercicio gerencial. Al respecto, Acevedo (1999) manifiesta que el término físico evidencia los elementos tangibles, susceptibles de ser cuantificados en unidades de acuerdo con su categoría.

En tanto, lo económico indica la característica expresada en unidades monetarias, correspondiente a gastos, costos, inversiones, utilidades, pérdidas, entre otros. Y lo cronológico, va a describir la magnitud temporal utilizada en un proceso, actividad o tarea. Adicionalmente, se contemplarán las características de la acción a medir que, según Guevara (2000) da origen a tres tipos de indicadores, a saber: regulares, disfuncionales e ilícitos. Los regulares miden las acciones usuales planificadas y constituyen el deber ser, luego se encuentran los disfuncionales e ilícitos que evalúan los resultados inesperados o no planificados, revelando el nivel de incumplimiento e improductividad. Toda esta ruta metodológica se ilustra en la siguiente figura 1.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

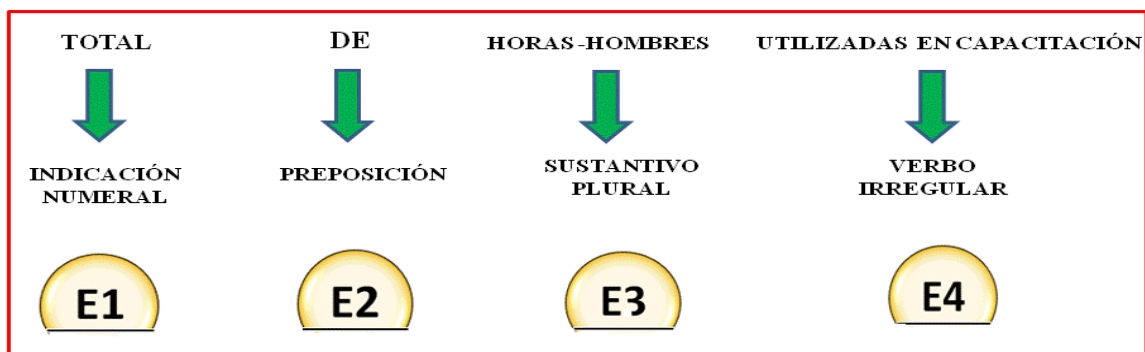


**Figura 1.** Metodología Acevedo.  
**Fuente:** Los autores.

Como se aprecia en la figura 1, la gerencia desempeña un papel activo, dinámico y creativo en la formulación de los indicadores de gestión, aplicando la metodología en medio de un ambiente cambiante, lleno de incertidumbres con mercados altamente exigentes y con una elevada competencia. En este quehacer gerencial, se diseñarán indicadores para los subsistemas de gestión y resultados, entrelazándose con las categorías físicas, económicas y cronológicas. Adicionalmente, contemplarán la característica de la acción, es decir, señalarán si éstos son regulares, disfuncionales e ilícitos.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

Conviene agregar que, la ruta metodológica finaliza con la generación del indicador de gestión, el cual puede ser de primer o segundo nivel. Para Acevedo (2000), la estructura del indicador de primer nivel contempla el numeral o cantidad, representado con la letra E1, la preposición expresada con el E2, refiere al sustantivo en plural, con el E3 denota la categoría de la variable a medir, si es física, cronológica o económica y E4 describe al verbo irregular (terminado en ado, edo, ido, ato, eto, ito), especificando la acción ejecutada. A los efectos de una mayor comprensión, se presenta el siguiente ejemplo.



**Figura 2.** Indicador de primer nivel.

**Fuente:** Los autores a partir de Acevedo (1999).

En la figura 2, se visualiza un indicador de gestión de primer nivel, compuesto por una única variable, cuya tipología es cronológica y regular. Es cronológica, ya que se busca conocer la magnitud temporal usada en el proceso de capacitación. Además, es regular, pues busca evaluar las acciones que representan el deber ser. En el caso de la generación de indicadores de segundo nivel, Acevedo (2004) plantea la combinación de categorías de las variables, mezclando indicadores de primer nivel. Al respecto, se referencia un ejemplo de este tipo, en donde se evalúa la eficiencia en el cumplimiento de la capacitación planeada.  $CP = \frac{\text{Total de horas-hombres utilizadas en la capacitación}}{\text{Total de horas-hombres planificadas para la capacitación}}$ .

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

En este marco de ideas, resulta conveniente mencionar a Rodríguez (2002), quien establece unos parámetros para la confección de los indicadores de II nivel, basándose en los productos definidos en cada unidad o área de trabajo. Este diseño se fundamenta en los criterios de eficiencia, eficacia y economía, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.**

Parámetros para la definición de criterios sobre indicadores de gestión de II nivel.

<b>Criterio General</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Condición para cada Criterio</b>
<b>Economía</b>	Economía en la generación de los productos	Que los productos se elaboren al menor costo.
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia en el desempeño de los recursos humanos	Que el recurso humano esté capacitado para el desempeño de sus funciones.
	Eficiencia en la selección de los insumos	Que los presupuestos para la adquisición de bienes y servicios, se ajusten a las metas físicas reales y sean de calidad
	Eficiencia en la utilización de activos	Que estén garantizada la disponibilidad de los activos para cumplir con la elaboración de los productos y sean los apropiados para desarrollar los procesos
	Eficiencia en el uso del tiempo	Que los productos se terminen oportunamente, es decir que se use el tiempo exacto.
<b>Eficacia</b>	Eficacia en el Cumplimiento de los Programas	Que los productos generados sean los requeridos o planificados y se ajusten a las necesidades de los clientes.

**Fuente:** Rodríguez (2002).

En la tabla 2, el autor señala los parámetros que servirán de base para la construcción del indicador de II nivel, con el propósito de facilitar el seguimiento y evaluación de la gerencia en términos de eficacia, eficiencia y economía, enfocándose en el logro de los objetivos, uso de los recursos a disposición de la organización y el costo de la producción o servicio. Asimismo, Rodríguez (2002) propone el perfil del indicador, el cual contempla un conjunto de elementos característicos que lo describen y clasifican. Lo anterior, se aprecia con mayor claridad en la tabla 3.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

**Tabla 3.**  
 Perfil del Indicador.

Perfil del indicador	
Atributos	Descripción
Número Correlativo y Código del Indicador	Es la identificación del indicador según la posición que se le ha asignado dentro del sistema.
Título del Indicador	Representa la identificación del indicador según el nombre que se le asigna
Criterio de Evaluación	Es la evaluación que se realiza con la fórmula matemática, de acuerdo a los parámetros de eficiencia, eficacia y economía
Categoría de las Variables del Indicador	Indica la naturaleza de las variables (cronológica, física o económica)
Objetivo del Indicador	Es atender el aspecto específico que se desea medir
Tipo de Indicador Según el Modelo de Caja Negra	Es la identificación del indicador según su condición respecto al modelo entrada – insumo – proceso – producto – efecto – impacto
Tendencia del Indicador	De acuerdo al estándar o al rango de desempeño que corresponda al indicador, éste debe reflejar una tendencia positiva representada en un valor ideal.
Concepción y Diseño de los Rangos de Desempeño	El diseño de las alertas se establece a través de los rangos de desempeño. Cuando la tendencia es igual a uno, el rango debe construirse por debajo y si la tendencia es menor o igual a uno el rango debe construirse por encima; y cuando la tendencia es igual a cero, no se debe establecer ningún rango porque la disfuncionalidad o lo ilícito no debe existir
Causas del Comportamiento del Indicador	La tendencia positiva o negativa de un indicador, estará motivada por causas que es conveniente precisar en el momento del diseño del sistema.
Estrategias para reorientar el desempeño positivo del indicador	Anticipar posibles acciones que permitan encausar el desempeño hacia el deber ser. La formulación de una estrategia permite anticipar las decisiones probables para corregir las fallas y deficiencias.
Nivel de Desagregación del Indicador	Es la aplicación del indicador respecto a la muestra objeto de evaluación, incluyendo las especificaciones que definan esa muestra
Comparación con otros indicadores	Se compara con indicadores cercanos, bien sea por su jerarquía, categoría (eficacia, eficiencia, economía), o por su tipo
Unidad Administrativa donde se localizan datos	Establecer las dependencias donde deben ubicarse los datos requeridos por el sistema de indicadores, señalando con precisión los puntos de localización
Fuente de Información de los Datos	Determinar las fuentes donde se registra esa información (reportes, boletines, expedientes, programas, presupuestos, entre otros).
Periodicidad de uso del Indicador	Debe programarse la lectura de cada indicador, considerando la pertinencia propia del indicador, así como su sistema de relaciones con otros indicadores
Usuarios Potenciales del Indicador	Señalar los responsables de cada actividad relativa al funcionamiento del sistema, así como los autorizados para su lectura e interpretación.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

**Fuente:** Rodríguez (2002) con adaptación de los autores.

Tal y como se destaca en la tabla 3, el perfil contiene los rasgos característicos del indicador, contribuyendo con el seguimiento, control y evaluación de la gerencia. De este modo, se detalla el nombre del indicador con su respectivo código, los parámetros de medición en base a la eficacia, eficiencia y economía, la clasificación de la variable, estableciendo si es física, económica o cronológica. Asimismo, expresará el objetivo que se persigue, fórmula, la tendencia del indicador, estrategias, lugar en el cual se aplicará, usuarios, obtención de la información, el tiempo en el que será medido, entre otros. Por ende, constituyen un soporte para el análisis del desempeño, evaluando resultados, detectando las desviaciones, aciertos, entre otros.

Ahora bien, la gerencia puede asumir varias rutas que permitan generar indicadores de gestión, pues, no existe un único camino que sea capaz de ajustarse a las necesidades y realidades de cada organización. Bajo esta perspectiva, se presenta la vía implementada por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en México, la cual se apoya en la metodología del marco lógico. Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2012), el marco lógico fue creado en el año 1969 por los arquitectos León Rosenberg y Lawrence Posner, quienes realizaron estudios a treinta programas y concluyeron que los objetivos de tales programas eran difusos, no existían indicadores para medir los avances de los proyectos, entre otros.

Al respecto, CONEVAL (2014) señala que la matriz del marco lógico, constituye una herramienta de la planeación estratégica, basada en la estructuración, solución de problemas para organizar de manera sistemática y lógica los propósitos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos que pueden influir en el logro de los objetivos; así como examinar el desempeño del programa. De este modo, la organización crea un manual, con el fin de aportar a los funcionarios de gobierno

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

y público en general, una información clara y sencilla sobre la construcción de indicadores. Tal procedimiento se distingue en la tabla 4.

**Tabla 4.**  
Procedimiento para construir el Indicador de gestión.

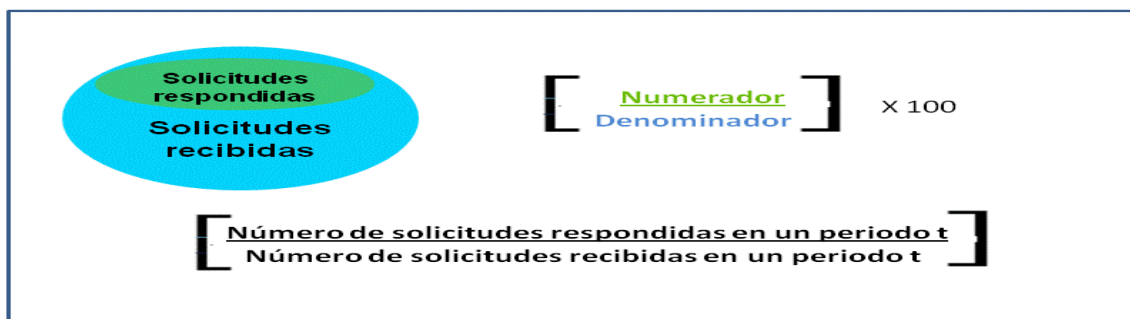
Pasos	Descripción
1. Revisar la claridad del resumen narrativo	El primer paso es revisar la claridad del objetivo, su redacción, no incluir términos técnicos, acrónimos, entre otros. El objetivo deber ser preciso, facilitando el diseño del indicador.
2. Identificar los factores relevantes	Son los aspectos más importantes del objetivo, describen qué y en quién se va a medir. Corresponden al conjunto de palabras que enuncian cuál es el logro esperado y sobre quién se espera dicho logro.
3. Establecer el objetivo de la medición	Se deben definir las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo del programa. Por tanto, se fijarán indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad.
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo	El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición. El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión. Los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice.
5. Determinar la frecuencia de medición.	Puede ser anual, semestral, trimestral, bianual trianual. Se establecerá o modificará la frecuencia de medición, dependiendo de las necesidades de información.
6. Seleccionar los medios de verificación	Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la data para construir el indicador.

**Fuente:** CONEVAL (2014).

En la tabla 4 se aprecia la ruta aplicada por CONEVAL, a los efectos de construir los indicadores de gestión. Primeramente, establecen el objetivo, el cual debe ser claro y preciso. Luego, se identifica los aspectos relevantes que componen el objetivo, es decir que vamos a medir, cual es la variable a considerar y sobre quien o quienes se espera alcanzar tal logro. Seguidamente, determinan el fin de la medición, teniendo presente las dimensiones del indicador, a saber: eficacia, eficiencia calidad y economía. Asimismo, se designa el nombre del indicador, éste debe ser claro y estar relacionado con el objetivo.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

Posteriormente, se fija el método de cálculo, donde definiremos la expresión matemática en forma adecuada y de fácil comprensión. Los métodos de cálculo más comunes son el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice. En cuanto al porcentaje, refiere CONEVAL (2014) que es el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo. En la figura 2 se muestra la fórmula matemática.



**Figura 2.** Método del cálculo para el porcentaje. Fuente: CONEVAL (2014).

En la figura 2, se observó los principales elementos que van a medirse, en este caso el porcentaje de solicitudes respondidas en contraste con las recibidas, donde las variables corresponden al mismo periodo y tienen igual unidad de medida. Entonces, el porcentaje proporciona un panorama amplio del comportamiento del elemento a evaluar, cuyo resultado sirve de base para tomar decisiones.

Otro método de cálculo es la tasa de variación que, según CONEVAL (2014) representa la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; siendo el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos. En la figura 3 se ilustra un ejemplo, cuyo interés consiste en medir el incremento o disminución de los apoyos económicos otorgados cada año.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

$$\left[ \frac{\text{Numerador en el periodo } t}{\text{Denominador en el periodo } t-k} \right]^{-1} \times 100$$
  

$$\left[ \frac{\text{Número de apoyos económicos entregados en el periodo } t}{\text{Número de apoyos económicos entregados en el periodo } t-k} \right]^{-1} \times 100$$

Igual unidad de medida

Diferentes periodos

**Figura 3.** Método de cálculo para la tasa de variación.  
**Fuente:** CONEVAL (2014).

Una vez que se ha establecido la fórmula matemática, el siguiente paso es determinar que el nombre del indicador y el método de cálculo sean coherentes entre sí. En la figura 3 puede visualizarse como las variables del numerador y denominador son de igual medida; pero en periodos de tiempo diferentes. Este resultado viene a revelar el grado en el cual se logró un determinado nivel de actuación que, ha sido fijado por la gerencia, por ende, proporciona información para la evaluación de la gestión.

En cuanto a la razón o promedio, establece CONEVAL (2014) que ésta representa el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto lapso y es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador. A continuación, se muestra la expresión matemática.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera



**Figura 4.** Método de cálculo razón/promedio.

**Fuente:** CONEVAL (2014).

Una vez identificado el método de cálculo, se describen las variables con claridad y se establece una frecuencia de medición coherente; las dos variables deben ser cuantificadas con la misma frecuencia. Conviene aclarar que, los elementos a medir son expresados en diferentes unidades; pero en el mismo lapso de tiempo. De este modo, el promedio ofrece una información valiosa que facilita la toma de decisiones y la formulación de estrategias.

En relación al índice, CONEVAL (2014) lo refiere como una medida estadística, diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Los índices son medidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales. Entre estos se puede mencionar el índice de desarrollo humano (IDH), índice de pobreza multidimensional (IPM), entre otros. Siguiendo con la ruta de CONEVAL, el siguiente paso consiste en determinar la frecuencia de medición, ésta puede ser anual, semestral, trimestral, bianual o trianual. Cabe destacar que, dependiendo de la disponibilidad de datos y las necesidades de información, se establecerá o modificará la frecuencia de medición. Finalmente, se selecciona el medio de verificación que contiene las fuentes de información para construir

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

el indicador. De este modo, se pueden recurrir a documentos oficiales, reportes internos del programa, bases de datos procesadas, entre otros.

## **METODOLOGÍA**

La postura epistemológica asumida fue la perspectiva cualitativa, por cuanto genera conocimientos a partir de la interpretación y análisis de la data, a fin de aproximarnos a los indicadores de gestión. Conviene aclarar que, aun cuando cierta parte de la información es expresada en fórmulas matemáticas y cálculos, los resultados obtenidos han de ser interpretados y analizados, a fin de evaluar la gestión en una organización. Por otra parte, el estudio se enmarcó en una investigación documental, la cual Palella y Martins (2015) "se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documento escritos u orales, uno de los ejemplos más típicos de este tipo de investigación son las obras de historia"(p.83). Por su parte, Arias (2012) "La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuente documentales: Impresas, audiovisuales o electrónicas"(p.27). Bajo esta perspectiva, se aplicó un diseño documental que según Hurtado (2000), precisa si el estudio es realizado en un ambiente natural o artificial, incluso deberá indicar si emplea fuentes vivas o se apoya en la revisión de documentos, con el propósito de recopilar datos.

De este modo, la información fue recogida en libros, revistas digitales, entre otros, partiendo de estudios y apreciaciones en torno a la temática. En este contexto de análisis, resulta propicio mencionar el uso de las técnicas documentales, expresadas por Tancara (s/f) como una serie de métodos y procedimientos de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la data contenida en textos impresos o digitales y la presentación sistemática, coherente y argumentada de un nuevo producto científico.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

En tal sentido, se aplicó la técnica de análisis de contenido que según Barrera (2009), ha estado presente en la historia del conocimiento, ya que toda actividad investigativa representa un ejercicio en torno a conocer algo. Por ende, representó una herramienta que facilitó la interrelación de ideas, empleando el resumen analítico, comprensión lectora, entre otros. Cabe agregar que, la investigación se fundamentó en los aportes de Acevedo (2006, 2000, 1999), Rodríguez (2002), CONEVAL (2014), Bohórquez (2011), entre otros.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Desde la interpretación y análisis de las fuentes empleadas en el desarrollo del trabajo, basándose en el diseño documental y apoyándose en la técnica de análisis de contenido, se obtuvo que los indicadores de gestión desempeñan un papel clave en el ámbito organizacional, cuya aplicación pudiese favorecer o entorpecer el quehacer gerencial. De este modo, se presentan dos nociones de Bohórquez (2011), la primera refiere la desventaja del indicador de gestión para la organización, por cuanto la vuelve incapaz de reaccionar a variables no controladas, haciéndose rígida ante los cambios inesperados del entorno, es decir, que su implantación resta agilidad a la estructura organizacional, convirtiéndose en el talón de Aquiles para la gerencia.

En contraste de lo anterior, la segunda noción refiere que la aplicación y uso de indicadores de gestión apoya a la gerencia en la toma de decisiones, ya que muestran los índices exactos que, comparados con un factor meta u objetivo, manifestarán la efectividad con la cual se están utilizando los recursos. En esta misma dirección, se contrasta los aspectos positivos y negativos que se obtienen al implementar los indicadores de gestión, como factores positivos realza la identificación de problemas y oportunidades, elaboración de diagnóstico, comunicación constante de las metas, mejora del control de la organización, evaluación, entre otros. En cuanto a lo negativo, señala el costo, el consumo de tiempo que requieren y el costo de la capacitación del personal en la construcción y ejecución de los indicadores.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

Con respecto a lo anterior, Romero y otros (2014) manifiestan que los indicadores son un medio y no un fin en sí mismos, por ende, señalan algunos paradigmas negativos, entre estos se encuentran: el diseño de gran cantidad de indicadores, los cuales no son relevantes e implican pérdida de tiempo, el personal no está capacitado y no se logran los objetivos, subestiman o sobrevaloran las metas, falta de análisis de los resultados, los gerentes no establecen acciones correctivas, entre otras. Mientras que, destacan como factores positivos la capacidad para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, detectando las posibles desviaciones. Además, representan una unidad de medida gerencial que facilita la valoración del desempeño. Adicionalmente, mejoran la praxis gerencial, incrementando la rapidez de respuestas.

En este debatir de ideas, es posible distinguir la complejidad de los entornos en los cuales se desenvuelve la organización, demandando de la gerencia una mayor capacidad de adaptación, por tanto, se apoyará en los recursos y medios a su disposición. Es así como esta disciplina se vale de indicadores de gestión que, dependiendo del ingenio, creatividad y competencias del gerente, obtendrá los beneficios esperados. En tal sentido, tenemos factores negativos que se derivan de la construcción y aplicación de los indicadores que dificultan la acción gerencial, tales como los costos de capacitación, difícil acceso a la información, el esfuerzo del personal, consumo de largos periodos de tiempo, inconvenientes para acceder a la data, disminución de la capacidad de reacción ante los cambios del ambiente externo e interno, entre otros.

Sin embargo, los aspectos positivos que obtienen las organizaciones son mayores, por tanto, los indicadores de gestión vienen a favorecer la acción gerencial, contribuyendo con el logro de la planeación estratégica, pues, su constante seguimiento permitiría identificar el avance o desvío de los objetivos estratégicos, tomando las acciones correctivas correspondientes. Adicionalmente, la gerencia obtendrá información de las realidades de la organización, proporcionando las bases para la adecuada toma de decisiones, con miras a obtener la eficacia, eficiencia y efectividad.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

## **FINANCIAMIENTO**

No Monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Experimental Francisco Miranda y a la Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt; por motivar el desarrollo de la Investigación.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En este acercamiento a los indicadores de gestión, encontramos una variedad de rutas que facilitan la construcción de tales instrumentos, realizando la metodología de Acevedo en Venezuela y la de CONEVAL en México, cuya aplicación estará en función de las necesidades y realidades de la organización. Cabe destacar, los beneficios derivados de las rutas metodológicas, pues, proporcionan las bases que guían el diseño del indicador y aportan un panorama claro sobre la transparencia en el uso de los recursos públicos. Además, un adecuado sistema de indicadores de gestión suministrará la evaluación del desempeño, en términos de eficacia, eficiencia, efectividad, economía, entre otros.

Conviene resaltar que, el diseño e implantación de los indicadores influyen en la acción gerencial. En tal sentido, sobresalen los aspectos positivos, ya que permiten la evaluación, el seguimiento y control de la gestión. Además, conducen al logro de las metas y objetivos, aportan la data que facilitará la toma de decisiones, entre otros. Por ende, se recomienda a la organización tomar las previsiones que se requieran, en términos de capacitación o contratación de expertos, análisis de costos, inversión, entre otros; a fin de obtener mejores resultados.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acevedo, D. (1999) Generación, análisis e interpretación de Indicadores: Teoría y Práctica. Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado. [Generation, analysis and interpretation of Indicators: Theory and Practice. Center for Higher Studies in State Auditing]. Contraloría General de la República. Caracas.
- Acevedo, D. (2004). Metodología del control de gestión: Del indicador a la toma de decisiones. [Management control methodology: From the indicator to decision making] Dibrant Publicidad de Venezuela. Caracas.
- Acevedo, D. (2008). Generación de indicadores de gestión y resultados: Instrumentos y técnicas. [Generation of management and results indicators: Instruments and techniques]. Segunda Edición Alpha Omega Estudio Creativo, C.A. Caracas, Venezuela.
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2019). Manual de Indicadores de Gestión e Impacto. [Management and Impact Indicators Manua]. Recuperado de: <https://n9.cl/gb7p3>
- Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. [The Research Project introduction to scientific methodology] 6ª. Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas. Venezuela.
- Barrera, M. (2009). Técnicas de análisis en investigación. [Research analysis techniques]. Ediciones Quiron, SA. Caracas. Venezuela.
- Bohórquez, L. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional: Críticas y desafíos. [Strategic and Organizational Control Systems: Criticisms and Challeng].
- Chirinos, Edgar; Rivero, E; Goyo, A y Figueredo, C.(2008) Indicadores de gestión para medir la eficiencia hospitalaria. [Management indicators to measure hospital efficiency]. *Negotium*, Vol.4. 10 abril, pp.50-63. Venezuela.
- Medellín, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas. [Strategic]*. 19 (26).307-322. Recuperado de: <https://n9.cl/lrljb>
- Cejas, M. y Chirinos N. (2014). La gestión de recursos humanos. Un enfoque estratégico. [The management of human resources. A strategic approach]. Primera edición. Valencia. Venezuela.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

Contraloría General del Estado Falcón (2006). Taller Control de Gestión y Auditoría de Gestión. [Taller Control de Gestión y Auditoría de Gestión]. Septiembre 2006. Coro. Venezuela.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2014). Manual para el diseño y la construcción de indicadores Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. [Manual for the design and construction of indicators Main instruments for the monitoring of social programs in Mexico] Recuperado de: <https://n9.cl/c2hra>

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2018). Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores. [Guide for the Construction and Analysis of Indicators] <https://n9.cl/71w66>

Guevara, I. (2000). Auditoría de Gestión Pública: Sistema de Indicadores para el Seguimiento y Evaluación. [Public Management Audit: System of Indicators for Monitoring and Evaluation] Revista Guarismos. 46 (10), 23-27.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Fundación Sypal. [ Holistic research methodology]. Caracas. Venezuela.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2012). Manual de Formulación de Proyectos con el enfoque del marco lógico. [Project Formulation Manual with the logical framework approach] Recuperado de: <https://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>.

Maldonado, M. (2007). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la División de Construcción de la Empresa REIMCA. [Design of a Management Indicator System for the Construction Division of the REIMCA Company] (Tesis especialización). Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCA). Barquisimeto. Venezuela.

Medianero, D. (s/f). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público Conceptos esenciales. [Strategic planning methodology in the public sector Essential concepts] Recuperado de: <https://n9.cl/qx19v>

Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. [Comprehensive Management Indicators] .Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá Colombia.

Mayte Maldonado-Leal; Damil Maldonado-Mosquera

- Palella, S. Y Martins, F. (2015) Metodología de la investigación cuantitativa. [ Quantitative research methodology] .4ª edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Rodríguez, E. (2002). Metodología para la generación e interpretación de indicadores de gestión, Gestión 2000. [Methodology for the generation and interpretation of management indicators, Gestión 2000]. Caracas. Venezuela.
- Romero, A., Miranda, A. y Miranda, S. (2014). Indicadores de Gestión y sus errores. [Management Indicators and their errors.] Recuperado de: <https://n9.cl/tca7q>
- Serna, H. (2006) Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. [Management indices. How to design a comprehensive management measurement system ]. 3R Ediciones. Bogotá. Colombia.
- Tancara, C. (s/f). La investigación Documental. [Documentary Research] Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) (2016). Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la administración de personal. [Management indicators as an evaluation and control instrument in personnel administration] Recuperado de: <https://n9.cl/zrn5m>