



1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación:** Indicadores de Gestión.
- **Código del Programa de Formación:** 12210024.
- **Nombre del Proyecto:** N/A.
- **Fase del Proyecto:** N/A.
- **Actividad de Proyecto:** N/A.
- **Competencia:**

210101019: Controlar el desarrollo de las actividades según indicadores de gestión, metas y políticas de calidad.

- **Resultados de Aprendizaje a Alcanzar:**

210101019-02: Reconocer los conceptos y nociones necesarias para la elaboración de indicadores de gestión.

- **Duración de la Guía:** 10 horas.

2. PRESENTACIÓN

Estimado aprendiz, bienvenido a la segunda actividad de aprendizaje del programa **Indicadores de Gestión**, donde logrará desarrollar temas y actividades concernientes



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

a la importancia de la gestión por procesos y procedimientos, enfocados al manejo de indicadores de gestión en las empresas.

Para el desarrollo de las actividades planteadas en esta guía, contará con el acompañamiento del instructor asignado al programa quien de forma continua y permanente le orientará con las pautas necesarias para el logro de las actividades de aprendizaje, brindando herramientas básicas de tipo conceptual y metodológico, enmarcadas en las políticas de ética y calidad.

De igual manera, el instructor programará una asesoría virtual a través de la plataforma, para brindar orientaciones específicas relacionadas con las temáticas a desarrollar en las actividades. La fecha y el horario para este encuentro virtual serán indicados oportunamente.

Es importante que organice su tiempo con un promedio de trabajo diario de dos horas, dada la exigencia que demanda la realización de las actividades que se mencionan en esta guía de aprendizaje. También es necesario revisar los materiales del programa, realizar consultas en internet y explorar el siguiente material complementario:

Gestión por procesos.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividad de aprendizaje 2: Manejar los conceptos necesarios para elaborar los indicadores de gestión teniendo en cuenta las metas de la organización.

A continuación, se describen las actividades y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje 2:



Reflexionar acerca de la importancia de la gestión por procesos en las empresas

Para que una empresa pueda conseguir la visión proyectada es importante utilizar la gestión por procesos, como una herramienta encaminada a organizar el trabajo de una manera diferente.

De igual manera, las empresas u organizaciones deben tener una misión definida y clara, además de tener identificados los procesos que forman parte de su sistema de gestión donde se identifican las entradas, salidas y las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos. Cuando la empresa tiene organizado este sistema de gestión, es el momento de establecer herramientas de control y evaluación como indicadores, que permitan validar, verificar y evaluar dichas actividades, con el fin de tomar decisiones acertadas en búsqueda de la mejora continua y con ello dar cumplimiento a las expectativas del cliente.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, investigue lo siguiente:

- Concepto de la gestión por procesos o gestión de calidad.
- Ciclo PHVA y la importancia en el sistema de gestión de la empresa.
- ¿Cómo medir los procesos en una organización o empresa?

Nota: la actividad descrita de reflexión y conocimientos previos, tiene como finalidad encaminarlo en el desarrollo de los temas de la actividad de aprendizaje, por lo tanto, no es calificable; sin embargo, es importante su realización, ya que puede ser solicitada más adelante en esta guía de aprendizaje.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

Reconocer los conceptos básicos para elaborar indicadores de gestión

Lea y analice el siguiente fragmento del artículo: *Los indicadores como herramientas de gestión para Pymes*. Escrito por Valda (2017):

En la mayoría de las economías del mundo, se han incrementado la creación de pequeñas y medianas empresas, esto ha creado la necesidad de contar con más y mejores herramientas de dirección empresarial, que les permita crear valor a través de las técnicas de gestión.

También se ha identificado la necesidad del pequeño y mediano empresario de contar con un documento que agrupe y simplifique conceptos y herramientas avanzadas de gestión de fácil aplicación, que le permita al gerente, propietario, socios, directores, etc., optimizar resultados y crear mecanismos de control orientados en la generación de valor económico empresarial.

Estas herramientas de gestión se han constituido en alarmas para tomar decisiones en la gestión empresarial, que pueden ser correctivas, proactivas o de control.

Cuando una empresa tiene organizado su sistema de gestión y conoce las actividades a desarrollar en cada uno de esos sistemas, es el momento de establecer herramientas de control y evaluación que permitan validar, verificar y evaluar dichas actividades para tomar decisiones acertadas, en búsqueda de la mejora continua y cumplimiento de expectativas del cliente.

Con base en lo anterior y en la consulta del material de formación, **Gestión de procesos y procedimientos**, resuelva la presente evaluación, que busca verificar el dominio conceptual sobre los términos básicos empresariales que permiten formular indicadores, validando de esta manera su competencia en las diferentes temáticas tratadas en esta actividad de aprendizaje.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

La evaluación consta de diez preguntas y su duración es de treinta minutos. El aprendiz tiene habilitado un único intento, así que una vez empiece la prueba debe terminarla.

Ambiente requerido: Ambiente Virtual de Aprendizaje, evaluación.

Materiales: computador, internet, material de formación Gestión de procesos y procedimientos, material complementario, glosario y biblioteca SENA.

Evidencia: Evaluación. Reconocer los conceptos básicos para elaborar indicadores de gestión.

Para acceder a la evidencia remítase al menú principal, haciendo clic en el enlace Actividad 2 / Evidencia: Evaluación. Reconocer los conceptos básicos para elaborar indicadores de gestión.

Determinar los indicadores de gestión a utilizar en la empresa donde labora

Las empresas para realizar una evaluación y control de sus actividades, primero deben medir las mismas y al hacerlo podrán realizar un seguimiento y encontrar posibles falencias en el desarrollo normal de sus operaciones.

De acuerdo con lo anterior y con el fin de cumplir con esta evidencia, trabaje sobre la empresa que seleccionó desde la actividad de aprendizaje 1 y elabore un informe que contenga lo siguiente:

1. El resumen de lo investigado en la primera evidencia de esta guía de aprendizaje denominada: Reflexionar acerca de la importancia de la gestión por procesos en las empresas.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

2. Con la información de la empresa, complete la tabla de indicadores de gestión que se presenta a continuación:

Indicador	Área o proceso	¿Qué mide?	¿Quién mide?	Justificación

Para diligenciar la tabla, tenga en cuenta lo siguiente:

- **Indicador:** en esta columna relacione los indicadores encontrados en la empresa, ubicar entre diez y veinte indicadores como máximo.
- **Área o proceso:** escriba el área de la empresa a la que pertenece el indicador. Ejemplo: contabilidad, gerencia, procesos operativos, talento humano, entre otros, o si la empresa cuenta con sistema de gestión de calidad, escriba el proceso al que pertenece el indicador. Ejemplo: de dirección, operativos, de apoyo, entre otros.
- **¿Qué mide?:** describa que pretende medir con el indicador. Explique brevemente el objetivo de ese indicador.
- **¿Quién mide?:** describa el cargo de la persona responsable de medir con este indicador.
- **Justificación:** escriba por qué se tiene que medir este indicador y la información para que le sirve a la empresa.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

3. Enumere las actividades en secuencia por cada indicador y explique de manera detallada el procedimiento a utilizar.
4. Concluya el informe describiendo cuál es el impacto positivo y negativo de utilizar indicadores en la empresa sobre la cual viene desarrollando las evidencias y envíe dicho informe al instructor.

Ambiente requerido: Ambiente Virtual de Aprendizaje.

Materiales: computador, internet, material de formación Gestión de procesos y procedimientos, material complementario, glosario y biblioteca SENA.

Evidencia: Informe. Determinar los indicadores de gestión a utilizar en la empresa donde labora.

Para acceder a la evidencia remítase al menú principal, haciendo clic en el enlace Actividad 2 / Evidencia: Informe. Determinar los indicadores de gestión a utilizar en la empresa donde labora.

Nota: si al momento de enviar un archivo (evidencia) el sistema genera el error, archivo inválido, tenga en cuenta que una posible razón para ello es que el documento estaba abierto al momento de adjuntarse. Por eso es recomendable que cierre el archivo e intente el procedimiento nuevamente.

Total horas actividad de aprendizaje: 10 horas; 2 directas (D), 8 independientes (I).



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
De conocimiento: Evidencia: Evaluación. Reconocer los conceptos básicos para elaborar indicadores de gestión.		CUESTIONARIO. Evaluación.
De producto: Evidencia: Informe. Determinar los indicadores de gestión a utilizar en la empresa donde labora.	Reconoce la terminología necesaria para elaborar los indicadores de gestión.	Lista de chequeo. Informe.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Calidad: “grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos” (NormasISO9000 2015).

Certificación: “actividad mediante la cual un organismo reconocido, independiente de las partes interesadas, proporciona una garantía escrita de que un producto, un proceso o un servicio es conforme a las exigencias especificadas” (NormasISO9000 2015).

Cliente: empresa o persona que recibe un producto, el cliente puede clasificarse como interno o externo, ser consumidor, usuario, trabajador, proveedor, comprador.

Efectividad: medida del impacto en el manejo de los recursos que se utilicen en la empresa, así como el logro de los resultados y las necesidades de los clientes que se llegan a satisfacer.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

Eficacia: grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzó.

Eficiencia: logro de un objetivo al menor costo unitario posible, aquí se establece un uso óptimo de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos.

Indicador: comparación entre dos o más tipos de datos que sirven para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa.

Mapa de procesos: representación gráfica de los procesos que hacen parte de un sistema de gestión de calidad.

Medición: proceso mediante el cual la empresa recoge información a través de datos confiables de las actividades de un proceso.

Objetivo de proceso: es la finalidad de un proceso hacia el cual deben dirigirse las actividades y sus recursos.

Procedimiento: “documento que explica cómo realizar una o varias actividades. Cuando el procedimiento es un documento, se denomina, procedimiento escrito o procedimiento documentado” (NormasISO9000 2015).

Proceso: “conjunto de trabajos, tareas, operaciones correlacionadas o interactivas que transforma elementos de entrada en elementos de salida utilizando recursos” (NormasISO9000 2015).

Producto: “resultado esperado de un proceso, ya sea material o inmaterial como el servicio. El producto puede ser interno o externo al cliente de la organización” (NormasISO9000 2015).



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Camejo, J. (2012). *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Dento, K. (1993). *Dirección horizontal*. México: Editorial Panorama.

Escuela europea de excelencia. (2018). *Diferencia entre procesos y procedimientos ISO 9001:2015*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/procesos-y-procedimientos/>

Gómez, O. y Vásquez, M. (2017). *Curso: Gestión por procesos*. España: Grupo Consultores UNAD. Junta Andalucía.

Gonzalez, H. (2016). *Iso 9001:2015. Seguimiento y medición de procesos*. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec). (2011). *ICONTEC.2001. ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas*. Recuperado de <https://www.icontec.org/NC/Documentos/Memoria.pdf>

Lavín, I. (2017). *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grail/como-fijar-indicadores-en-las-pymes>

McHugh, J. y Wheeler, P. (1995). *Reingeniería de organizaciones*. México: Editorial Limusa.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Inc.

OIT Oficina internacional del trabajo. (2013). *Guía para la evaluación del impacto de la formación profesional*. Recuperado de <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>

Pontificia Universidad Javeriana Cali. (2014). *Ruta Estratégica 5: Ventajas, desventajas y barreras de los Indicadores Clave De La Planeación Institucional 2012-2021*. Recuperado de <https://www.javerianacali.edu.co/ruta-estrategica-5-ventajas-desventajas-y-barreras-de-los-indicadores-clave-de-la-planeacion>

Rico, R. R. (1993). *Calidad estratégica total: Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible*. Colombia: Macchi Grupo Editor S.A.

Valda, J. C. (2017). *Grandes Pymes*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2017/08/12/la-gestion-por-procesos-en-las-organizaciones/>

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor(es)	Sandra Milena Montoya López	Desarrollador de contenidos	Centro de Gestión Tecnológica de Servicios	Julio de 2014



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

8. CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor(es)	Ricardo Andrés Castro Ortega	Desarrollador de contenidos	Centro de Biotecnología Industrial-Regional Valle	Marzo de 2019	Actualización del formato de guía de aprendizaje, cambio de actividades de aprendizaje y evidencias asociadas.
	Gloria Amparo López Escudero	E-Pedagogo Instruccional	Centro Agroindustrial-Regional Quindío	Abril de 2019	Ajustes pedagógicos y metodológicos en las actividades y sus correspondientes evidencias.
	Angela Natalia Zuluaga Linares	Evaluador de contenidos	Centro Atención Sector Agropecuario-Regional Risaralda	Mayo de 2019	Ajustes en redacción de las actividades y referencias utilizadas para la elaboración de la guía de aprendizaje.
	Erika Alejandra Beltrán Cuesta	Evaluador de Calidad Instruccional	Centro Atención Agropecuario - Regional Risaralda	Mayo de 2019	Verificación, seguimiento y aseguramiento de la calidad del contenido.