



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:**

210101019-03: Conocer las clases de indicadores de gestión y cuál es su importancia para la toma de decisiones empresariales.

- **Duración de la Guía:** 10 horas.

2. PRESENTACIÓN

Estimado aprendiz, bienvenido a la tercera actividad de aprendizaje del programa **Indicadores de Gestión**, donde podrá abordar temas concernientes a la importancia de la gestión de procesos y a los procedimientos enfocados al manejo de indicadores de gestión en las empresas.



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

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:

Cuadro de Mando Integral CMI.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividad de aprendizaje 3: Determinar el tipo de indicadores que la organización utiliza para su sistema de gestión.

A continuación, se describen las actividades y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje 3:



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

Reflexionar acerca de los conceptos de las tres E

Analice lo siguiente:

En las organizaciones se habla todos los días de eficiencia, eficacia y efectividad pero en realidad sabemos:

- ¿Cuál es la diferencia de estos términos?
- ¿Se puede medir cada uno de estos conceptos generando claridad en los informes de gestión?
- ¿Se puede ser eficaz sin ser efectivo?
- ¿Es mejor ser efectivo o ser eficiente?
- ¿Qué significa la efectividad?

Son muchos los interrogantes que pueden surgir, pero es claro que se deben analizar los conceptos citados a la hora de hablar de medición, con el fin de establecer la clasificación de los indicadores y saber qué tipo de informe es el que se está entregando para que la alta dirección de la empresa pueda establecer la evaluación y las mejoras a las que haya lugar.

Teniendo en cuenta lo anterior argumente su punto de vista frente a lo siguiente:

Analice desde su punto de vista la diferencia entre eficiencia, eficacia y efectividad.

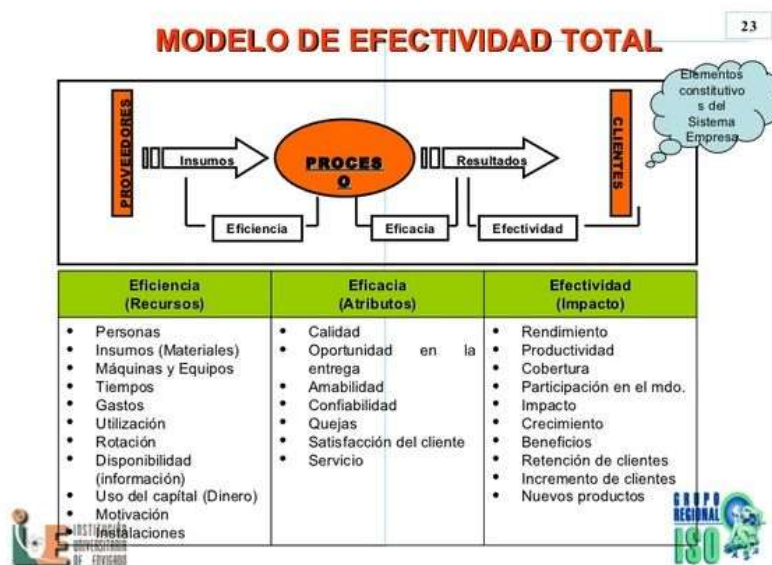


SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

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.

Manejar los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad

Analice el siguiente gráfico: Modelo de efectividad total, de la Institución Universitaria de Envigado (2010):



Fuente: Institución Universitaria de Envigado (2010)

Con base en el análisis del gráfico expuesto, realice lo siguiente:

1. Consulte el material de formación, Indicadores de gestión y el documento denominado, Cuadro de Mando Integral CMI, disponible en el material complementario de esta actividad de aprendizaje.
2. Presente lo solicitado en la primera evidencia de esta guía de aprendizaje denominada: Reflexionar acerca de los conceptos de las tres E.



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

3. Complete el cuadro de clasificación de indicadores que se presenta a continuación:

Indicador	Clasificación	Perspectiva
% Incremento en las ventas.		
Nivel de satisfacción del usuario.		
% Cumplimiento del plan de acción de calidad.		
Numero de capacitaciones ejecutadas.		
% Disminución de accidentes laborales.		
Costo de las capacitaciones ejecutadas.		
Número de camisas fabricadas en un mes.		
Costo de los insumos del mantenimiento de un vehículo.		

Las casillas a completar se deben diligenciar de acuerdo a lo siguiente:

- **Clasificación:** especifique si el indicador es de eficacia, eficiencia o efectividad.
- **Perspectiva:** de acuerdo a las perspectivas del *balanced scorecard* o Cuadro de Mando Integral, escriba a que perspectiva pertenece ese indicador.

4. Finalmente participe en el foro, presentando el cuadro de clasificación de indicadores.
5. Debe comentar la participación de mínimo dos compañeros y argumentar por qué está o no de acuerdo con la presentación del cuadro clasificación de indicadores dada por ellos.

Ambiente requerido: Ambiente Virtual de Aprendizaje, foro.



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

Materiales: computador, internet, material de formación Indicadores de gestión, material complementario, glosario y biblioteca SENA.

Evidencia: Foro. Manejar los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Para acceder a la evidencia remítase al menú principal, haciendo clic en el enlace Actividad 3 / Evidencia: Foro Manejar los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Aplicar las perspectivas de un cuadro de mando integral o BSC

El *balanced scorecard* o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa generar estrategias basadas en perspectivas: financieras, de cliente, de proceso, entre otras. Este aprendizaje le permite llegar a consolidar su visión.

Con base en lo anterior y lo aprendido en el material de formación Indicadores de gestión y el documento complementario: Cuadro de Mando Integral CMI, correspondiente a esta actividad de aprendizaje, desarrolle el siguiente taller:

1. Presente en este taller, la misión y la visión que planteó para una empresa desde la primera actividad de aprendizaje.
2. Elabore el mapa estratégico para la empresa a la cual le desarrolló esta misión y visión, basándose en el material de formación consultado, este mapa debe contener máximo nueve estrategias en total.
3. Realice el plan de acción para el mapa estratégico elaborado, tenga en cuenta el propuesto en el material de formación.



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

4. Compile en un documento el desarrollo de todos los puntos anteriores y envíelo al instructor a través de la plataforma virtual de aprendizaje.

Ambiente requerido: Ambiente Virtual de Aprendizaje.

Materiales: computador, internet, material de formación Indicadores de gestión, material complementario, glosario y biblioteca SENA.

Evidencia: Taller. Aplicar las perspectivas de un cuadro de mando integral o BSC.

Para acceder a la evidencia remítase al menú principal, haciendo clic en el enlace, Actividad 3 / Evidencia: Taller. Aplicar las perspectivas de un cuadro de mando integral o BSC.

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).

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
De conocimiento: Evidencia: Foro. Manejar los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad.	Identifica las diferentes clases de indicadores de gestión.	Rúbrica. Foro.
De producto:		Lista de chequeo.



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

Evidencia: Taller. Aplicar las perspectivas de un cuadro de mando integral o BSC.

Taller.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividades: acciones a desarrollar en un plan de ejecución que deben ser medibles y cuantificables.

Balanced scorecard: es el mismo Cuadro de Mando Integral, herramienta de planeación estratégica que identifica perspectivas para alcanzar la visión de la empresa.

Efectividad: significa el impacto de la ejecución de las actividades propuestas en las estrategias, que afecta esa ejecución de actividades de manera positiva o negativa.

Eficacia: significa lograr el cumplimiento de las metas sin importar costo o tiempo, se fija únicamente en lograr los objetivos.

Eficiencia: significa el logro de los objetivos, pero utilizando un uso racional de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y talento humano.

Estrategias: son una serie de actividades planificadas para ejecutar de manera secuencial, que permiten lograr alcanzar metas y objetivos propuestos por la organización

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

Mapa estratégico: representación gráfica de las estrategias que una empresa establece para alcanzar la misión de acuerdo a las perspectivas.



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

Perspectiva: punto de vista de una empresa frente a aspectos financieros, clientes, procesos y aprendizaje.

Plan de acción: plan de actividades planificadas que permiten ejecutar las actividades para alcanzar metas establecidas previamente.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Berenguer, J. (2017). *Cómo implementar correctamente un cuadro de mando integral*.

Recuperado de <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

Bourne, M. (2004). *Cuadro de mando integral en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Gestiopolis. (2011). *¿Qué es el Balanced scorecard y para qué sirve?* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Gómez, A. (2019). *Cuadro de mando integral (CMI): herramienta estratégica*. Recuperado de <http://asesordecalidad.blogspot.com/2018/01/cuadro-de-mando-integral-cmi.html#.XPBICYhKjIU>

Institución Universitaria de Envidado SGI. (2010). *Indicadores de gestión*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/IUESistemaGestionIntegral/indicadores-de-gestin-3188323>

Kaplan, R. S. (2004). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.



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

Mejía, C. (2011). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>

Nils-Göran, O. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mano integral: guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Plaza, X. (2016). *La importancia del mapa estratégico*. Recuperado de <https://www.pgconocimiento.com/la-importancia-del-mapa-estrategico/>

Sáez, L. (2017). *Cuadro de Mando Integral, CMI: Una guía introductoria. Balanced Scorecard (BSC) Harvard Business Review 1992*. España: Universidad del País Vasco.

Signmmanet. (2019). *¿Cómo aplicar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para una Agencia de Viajes?* Recuperado de <http://web.sigmma.net/nota/381/cmo-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard-para-una-agencia-de-viajes.html>

Universidad Cooperativa de Colombia. (20108). *Indicadores de gestión en la competitividad empresarial*. Recuperado de <https://www.ucc.edu.co/noticias/conocimiento/economia-administracion-contaduria/indicadores-de-gestion-competitividad-empresarial>

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	Abril 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.