

Cuaderno de Investigación

Indicadores para medir el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional en el Modelo de intervención e innovación de la gestión de organizaciones (MIIGO)

Colección de Gerencia e Innovación Organizacional

Autor:
Jorge Cifuentes Valenzuela





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Cifuentes Valenzuela, Jorge
Indicadores para medir el direccionamiento
estratégico y la estructura organizacional en el
Modelo de intervención e innovación de la gestión de
organizaciones (MIIGO) [Recurso electrónico]. / Jorge
Cifuentes Valenzuela -- Bogotá : Universidad EAN, 2014.
-- (Libro de investigación) 90 p.
ISBN: 978-958-756-288-0

1. Indicadores de gestión 2. Estructura organizacional 3.
Administración estratégica 4. Modelo de modernización
para gestión de organizaciones (MMGO)

658.4 CDD 23

Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor de estilo

Stella Correa

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Finalización

Adriana P. Briceño U.

Publicado por Ediciones EAN 2014.

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-958-756-288-0

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014

© Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

Producido en Colombia.

Tabla de contenido

	Pág.
1. <i>Introducción</i>	5
2. <i>Planteamiento del problema</i>	7
3. <i>Objetivos</i>	7
4. <i>Marco teórico</i>	8
5. <i>Metodología de la investigación</i>	14
6. <i>Metodología para el establecimiento de indicadores</i> .	16
7. <i>Indicadores de gestión para el MIIGO® DE</i>	31
8. <i>Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura</i>	69
9. <i>Conclusiones</i>	87
10. <i>Referencias bibliográficas</i>	88

1. Introducción

El ejercicio de planeación estratégica demanda importantes recursos en tiempo, talento humano, finanzas, técnicos y logísticos para diagnosticar la situación presente de la empresa y definir el plan estratégico. Concretar las condiciones y capacidades internas, la visión, la misión, los objetivos, las herramientas y los planes de acción, son pasos fundamentales, pero no suficientes para evidenciar el avance y logro de la estrategia de la organización.

Para solucionar esta debilidad, las empresas deben diseñar e implementar un Sistema de Medición de Gestión, que ausculte el avance hacia los objetivos estratégicos, con respuestas adecuadas a las preguntas sobre cómo va la organización, qué tan rápido avanza, qué brechas se están cerrando, qué nuevas emergencias están surgiendo.

Con el avance en las tecnologías de información y en las investigaciones que brindan los diversos agentes públicos, privados y universitarios, son innumerables los indicadores que una empresa puede utilizar; sin embargo, para evitar ese exceso de información, que antes de aportar valor puede confundir a sus directivos, es necesario que la organización realice un esfuerzo, para definir aquellos “indicadores mínimos vitales” que en forma permanente monitoreen el estado de salud de la misma y brinden soporte para ajustar la ruta de mejoramiento.

El modelo MIIGO® es una propuesta innovadora y flexible de apoyo a los directivos de las organizaciones PymEs, que señala en detalle la situación o evolución de su capacidad gerencial, de sus recursos e infraestructura. Con la presente propuesta de batería de indicadores, se espera fortalecer las competencias de los directivos de una empresa, para que la planeación estratégica y el diseño de la Estructura, se conviertan en verdaderas herramientas de gestión y logro empresarial.

El resumen de los procesos de cambio organizacional que ofrece la aplicación del modelo MIIGO®, lo esquematizan Arévalo, Pérez y Ocampo (2013), en seis pasos que se observan en la tabla 1:

Tabla 1. Seis pasos procesos de cambio organizacional y MMGO®-MIIGO®

Diagnóstico de la situación presente, incluyendo la necesidad de cambio.	Se desarrolla con la aplicación de las matrices del MMGO®
Determinación de objetivos y definición del nuevo estado o situación después del cambio.	Se determina observando las curvas resultantes de la aplicación del MMGO® y el nivel en cada descriptor. Se define la ruta de mejoramiento observando el nivel siguiente en que quedo cada descriptor, para aquel o aquellos componentes más críticos y definitorios de acuerdo con la realidad de cada empresa.
Definición del estado de transición entre el presente y el futuro.	
Desarrollo de estrategias y planes de acción para dirigir esta transición.	Desarrollo de la ruta de mejoramiento con el MIIGO®.
Evaluación del estado de cambio.	Aplicación de las baterías de indicadores del MIIGO®.
Estabilización de la nueva situación y establecimiento de un equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad	Retroalimentación al resultado de la aplicación del MIIGO® y sus baterías de indicadores. Fortalecimiento y rediseño de ruta de mejoramiento, de acuerdo con los resultados de aplicación.

Fuente. Arévalo, Pérez y Ocampo (2014).

2. Planteamiento del problema

Los directivos y jefes de áreas deben contar con un sistema formal de planeación estratégica y de indicadores, orientado a la medición del desempeño y al control de las actividades que monitoree y registre el avance de los objetivos estratégicos y de los proyectos y brinde el soporte suficiente para ajustar la “ruta de mejoramiento”, de acuerdo con las coyunturas y proyecciones del momento.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer una batería de indicadores que registren, analicen y permitan tomar decisiones sobre el avance y los resultados de los objetivos estratégicos y de sus proyectos respectivos en el componente DE y en el de la estructura organizacional del modelo MIIGO®.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los antecedentes y conceptos de la medición empresarial.
- Dar a conocer metodologías para el establecimiento de indicadores de gestión.
- Determinar los indicadores de gestión para el MIIGO® DE en las empresas Pymes.
- Determinar indicadores de gestión para el MIIGO® estructura en las empresas Pymes.

4. Marco teórico

Desde el inicio de las disciplinas económica y administrativa, los diferentes autores y gestores de las organizaciones han estado preocupados por la eficiencia, la eficacia y la efectividad, que permitan la excelencia en el desempeño de estas; de ahí, la orientación a evaluarlas, a través de diversas herramientas que, agrupadas, se conocen como Control de Gestión (CG). En una etapa inicial, este control estaba enfocado con espíritu fiscalizador y punitivo, señala la Ingeniera Hernández (2001). “Taylor (1895): fue uno de los iniciadores del CG industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos”.

Brown (1907), colaborador de *Du Pont*, relacionó la fórmula de rentabilidad del capital, con la rentabilidad de explotación y el índice de rotación de capital. Por primera vez, se vinculaba la contabilidad financiera, con la de costos y la de capital, lo cual sirvió de base para medir la calidad y el control de la gestión.

Hernández (2001) advierte cambios trascendentales en la gestión de las organizaciones, a partir de la segunda mitad del Siglo XX. En efecto, los nuevos conceptos, enfoques y herramientas en cuanto a dirección estratégica, orientación al cliente, gestión de procesos, desarrollo de las TIC y de gestión de la innovación, convierten el éxito empresarial en un cambio permanente, en busca de la sostenibilidad y del crecimiento empresarial.

Es así, que el enfoque fiscalizador de auditoría correctiva se redirecciona a una participación más activa y propositiva a partir de la planeación, desde la cual se empiezan a diseñar los mecanismos para medir avances en los objetivos durante la ejecución de los planes de acción y, finalmente, la devolución

correctiva a las desviaciones del estándar establecido. Esto significa que el concepto de control de gestión no puede existir sin el de planeación.

Según García, Álvarez y Machado (1999), a la hora de diseñar cualquier sistema de información gerencial, “se debe resaltar una auténtica *reflexión estratégica* que permita fijar tanto los objetivos que se han de alcanzar, como los planes de actuación por seguir para lograrlos” para dar coherencia y contenido al conjunto de indicadores.

Blanco (2000) en su libro "El control integrado de gestión" plantea que para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los directivos deben asegurar en la función del control, la obtención de los recursos y su empleo eficaz y eficiente.

En 1990, Goldrat, doctor en física, israelí, empresario de *Software*, se preguntó si existiría relación válida entre las técnicas utilizadas en la resolución de problemas científicos y su entorno empresarial. A partir de este cuestionamiento, desarrolló la teoría sobre gestión de las limitaciones, la cual plasmó en su reconocido libro "La meta", expresada en los siguientes cinco puntos correlativos, en los que precisó el control como una parte del sistema de información:

- Identificar las restricciones del sistema.
- Decidir cómo explotarlas.
- Subordinar todo a la decisión anterior.
- Superar la restricción del sistema (elevar su capacidad).
- Si en los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al primer paso, pero no permitir la inercia.

El término *Controlling* aparece en 1990, con énfasis en las nuevas características de las empresas. Se observan las diferencias entre el control tradicional y el moderno, elaborado por el profesor Castaño (Tabla 2).

Tabla 2. Características del control tradicional y moderno

TRADICIONAL		MODERNO
1	Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo.	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad.
2	Las funciones de planificación y control se dan separadas.	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control.
3	Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo.	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo.
4	Expresión de objetivos y resultados en términos financieros.	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada.
5	La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos.	Se administra no solo el costo sino el valor.
6	El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante, generalmente la mano de obra directa.	El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa.
7	El criterio de mejora del desempeño es con respecto a la propia empresa (visión desde adentro).	El criterio de mejora del desempeño es con respecto al cliente y a la competencia (visión desde afuera).
8	Enfatiza las medidas de logro o resultados globales de la empresa.	Información operativa que articula los efectos de las decisiones locales con los logros o resultados globales de la empresa.
9	Orientado a las cifras, a la documentación como control de los resultados	Proactivo: orientado a la acción. Planteamiento de alternativas y cursos de acción.
10	Tratamiento de la información manual con automatización de tareas aisladas,	Sistemas de gestión con apoyo de ordenadores. Integración de datos o global de la empresa.
11	Orientado al control y administración de recursos,	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje.

TRADICIONAL		MODERNO
12	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones.	Además de verificar, el control es beligerante; enmarca puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada.
13	Sistema de información orientado a las entidades exteriores.	Sistema de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa.
14	Orientado a responsabilidades funcionales.	Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función.
15	Saber concentrado en los directivos.	Saber distribuido, apropiado y utilizado por todos.
16	El control se orienta a la organización burocrática, centralizada y hacia la función. Válido en sistemas cerrados o burocráticos sin grandes exigencias de adaptación.	El control se orienta a una organización estratégica, descentralizada y hacia el proceso de dirección.

Fuente. Castaño (s.f).

En las últimas décadas, ha tomado gran importancia la medición de la gestión de la organización desde cuatro perspectivas empresariales, desarrolladas por los profesores de la Universidad de *Harvard*, Kaplan y Norton (1996). El concepto fue presentado en el número de la revista de *Harvard Business Review* de enero/febrero de 1992, con base en un trabajo para una empresa de semiconductores. Anotan Kaplan y Norton en el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*:

...el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar

el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El BSC da la posibilidad de diseñar e implementar diferentes indicadores de acuerdo con las necesidades y estructuras de cada empresa. La perspectiva financiera revisa indicadores de liquidez, rentabilidad, rendimiento, actividad, endeudamiento y el y el Valor Económico Agregado (por sus siglas en inglés, EVA). La perspectiva de clientes agrupa indicadores de satisfacción y retención de clientes, participación de mercado, incorporación de clientes. La perspectiva de procesos internos incluye indicadores de calidad, de cumplimiento, niveles de *Stock*, control de cronograma. La perspectiva de aprendizaje convoca indicadores clave como capital intelectual, retención del colaborador, productividad del colaborador, satisfacción del colaborador, infraestructura tecnológica, participación e innovación de los empleados, competencias del personal y gestión del conocimiento.

Los constantes cambios del entorno organizacional, conducen a nuevas evoluciones de las formas de pensar y aplicar herramientas en la gestión de las empresas y de sus sistemas de control, como se observa en los diferentes pensamientos y enfoques de los autores citados. Hay, sin embargo, un reconocimiento general alrededor de la palabra objetivos, ya que los propósitos de una

organización se expresan como objetivos. El seguimiento y logro final se mide en función de los objetivos planteados y a su vez, son referentes para medir las desviaciones.

Beltrán (2008) sugiere que el control es mantener el comportamiento de los factores vitales (al igual que los del cuerpo humano) dentro de un rango determinado y para un período específico. Los factores vitales y sus correspondientes valores, se establecen de manera encadenada desde los niveles estratégicos, de dirección y operativos, alineados con los objetivos de la organización.

Agrega Beltrán, que el control de gestión se realiza sobre una empresa en funcionamiento y por lo tanto, es vital contar con información ágil, representada en indicadores de gestión, para convertirla en tomas de decisión efectivas. Se trata entonces, en tiempos de cambios permanentes y turbulentos, de una visión dinámica del control de gestión, que se modifica a la velocidad del redireccionamiento estratégico.

En resumen y de acuerdo con los autores reseñados, el control de gestión se relaciona con las siguientes acciones:

- Formular los objetivos.
- Fijar estándares de desempeño.
- Definir acciones que se han de seguir.
- Ejecutar actividades.
- Medir avances, evidenciar.
- Analizar desviaciones, si se presentan.

Así mismo, se evidencia la necesidad de iniciar el control de gestión desde la planificación, a partir de la cual se definen los parámetros por considerar, de acuerdo con las necesidades de cada organización. Se resalta, también, la importancia de involucrar al personal operativo e intermedio en el control de gestión (*Learning organizations*), en relación con las exigencias de pertenencia, flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

5. Metodología de la investigación

La metodología contempla cuatro componentes fundamentales:

- Revisión de los antecedentes y conceptos básicos sobre sistemas de medición de gestión.
- Análisis de metodologías y diseños de sistemas de medición de gestión.
- Definición de indicadores para medir el direccionamiento estratégico.
- Definición de indicadores para medir la estructura organizacional.

El universo: empresas PymEs de cualquiera de los grupos aliados de la Universidad EAN.

Continuación con la unidad de análisis “Cómo realizar los mejoramientos evidenciados en las rutas presentadas (qué y cómo) en el MMGO®.

Variables:

- Nivel o grado de implementación de medidas de ejecución del direccionamiento estratégico.
- Acciones para implementar y/o mejorar la ejecución del direccionamiento estratégico.
- Cultura de la gestión estratégica.
- Niveles de gestión estratégica.
- Factores que limitan la implementación estratégica.
- Indicadores para medir y controlar los avances de cumplimiento y mejoramiento del DE.
- Indicadores de otros componentes del MMGO® que tengan impacto en el DE.

Las técnicas de recolección son formales no estructuradas, a través de observación sistémica, entrevistas abiertas y cuestionarios abiertos.

La unidad de respuesta: preguntas abiertas a los empresarios y personas que ocupan distintos puestos clave en la organización, análisis de documentos y observación de comportamientos.

El diseño por desarrollar en esta investigación es de estudio descriptivo no experimental.

6. Metodologías para el establecimiento de indicadores

Diferentes autores y organismos han diseñado metodologías para establecer indicadores cuyas características abordan soluciones de acuerdo con sus intereses específicos.

A continuación se describen algunas de ellas:

6.1 Diseño, construcción e interpretación de indicadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

El DANE, en su misión de coordinador del Sistema Estadístico Nacional (SEN), diseñó una estrategia para fortalecer las estadísticas territoriales, basadas en referentes internacionales y en los principios fundamentales para las estadísticas oficiales. “En este sentido, un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores es una herramienta que permite valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos de un plan, programa o proyecto, identificando y seleccionando la información que permita tomar decisiones, aplicar correctivos y sistematizar experiencias” (DANE, 2012).

Al introducir el tema, el DANE aborda las diferencias entre **datos** e **información**. Los primeros, como unidades de información que incluyen percepciones, números, hechos y observaciones, aunque desligados de un contexto, por lo tanto, carentes de sentido. E información, un conjunto organizado de datos procesados, que dan sentido a una situación particular. De esta manera, el ejercicio primordial en una planificación y evaluación es separar los datos que aportan información relevante del fenómeno por analizar.

Puntualiza: “medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permitirá observar el grado en que alcanza las actividades propuestas dentro de un proceso específico” (DANE, 2012).

Una medición adecuada, para evitar “medirlo todo”, debe contar con las siguientes características: (DANE, 2012).

- **Ser pertinente:** es decir, que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones.
- **Ser precisa:** reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades por medir y una adecuada elección del instrumento de medición.
- **Ser oportuna:** que se encuentre disponible en el periodo de tiempo en que la información es importante y es relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.
- **Ser económica:** esta característica se refiere al hecho fundamental de que debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y la relevancia de la medición.

Las características básicas que debe tener un indicador son:

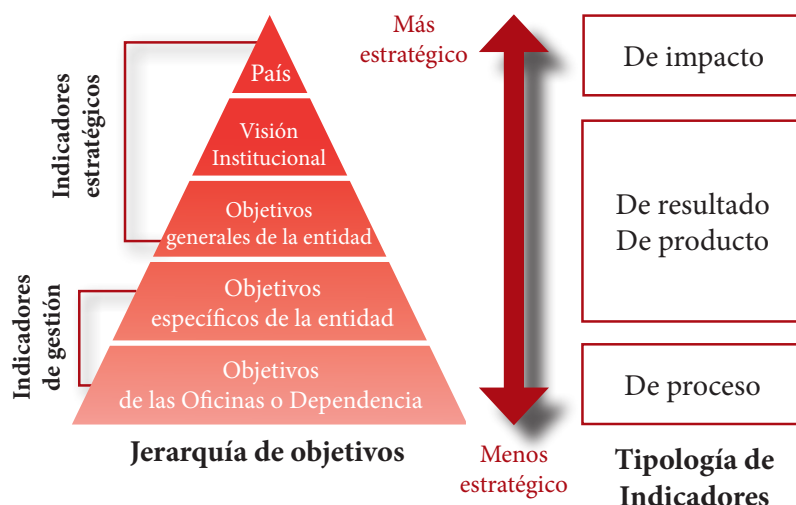
- **Simplificación:** la realidad en la que actúa puede ser multi-dimensional, pero no puede abarcar todas, es decir se deben simplificar sus dimensiones.
- **Medición:** para permitir comparar en el tiempo la situación actual con los patrones establecidos.
- **Comunicación:** el indicador debe transmitir información que permita tomar decisiones.

Así mismo, el DANE define cuatro tipos de clasificaciones en la teoría sobre indicadores:

- **Indicadores según medición:** en los cuales clasifican los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros son una representación numérica de la realidad, cuya característica más importante es que se pueden ordenar los valores diferentes en forma ascendente o descendente. Y los indicadores cualitativos pueden expresarse en categóricos (muy bueno, bueno, aceptable, regular, malo) y binarios (por ejemplo, sí, no).
- **Indicadores según nivel de intervención:** relacionan los insumos, los resultados y los impactos. Estos indicadores tratan de medir en cuánto se acercan a la meta esperada con los insumos disponibles. Define cinco tipos de indicadores: indicadores de impacto (efectos a mediano y largo plazo de un programa en el universo de atención); indicadores de resultado (efecto de un programa sobre la sociedad); indicadores de producto (cantidad y calidad de bienes y servicios que se generan mediante un programa); indicadores de proceso (seguimiento de la realización de actividades programadas) e indicadores de insumo (seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención).
- **Indicadores según jerarquía:** en los cuales se clasifican dos tipos de indicadores, de gestión y estratégicos. En los indicadores de gestión se mide la relación entre los insumos y los procesos y en los estratégicos se evalúan los productos, efectos e impactos y permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto.

Dichos indicadores, se complementan (Figura 1).

Figura 1. Interrelación entre indicadores según nivel de resultados y según jerarquía.



Fuente. DANE (2012).

- **Indicadores según calidad:** miden la eficiencia y eficacia de la dinámica de actividades específicas; los de eficacia, miden el logro de los objetivos de un programa:

$$IC = \frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta planeada}} * 100$$

Y los de eficiencia, establecen la relación de productividad en el uso de los recursos:

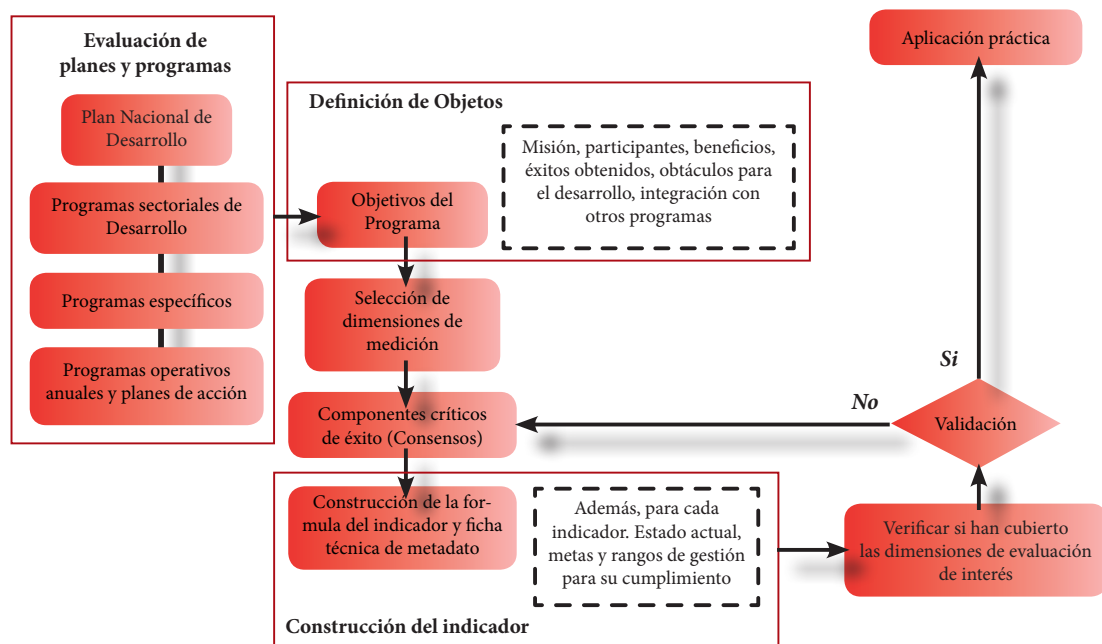
$$IE = \frac{\text{Logro alcanzado}}{\text{Recursos disponibles}} * 100$$

Para finalizar, el DANE propone cuatro etapas para elaborar un indicador:

- **Primera etapa:**
Formulación del problema: ¿qué se quiere medir? Identificar el objeto de medición, así como determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto.
- **Segunda etapa:**
Definición de las variables: se elabora el indicador estableciendo las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzca la información que se necesita. Estas variables se deben definir con la mayor rigurosidad posible para evitar ambigüedades y discusiones en sus resultados.
- **Tercera etapa:**
Selección de indicadores y calidad de los datos: el indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores que midan la situación en estudio. Al respecto, el DANE establece los siguientes criterios generales para seleccionar indicadores:
 - **Criterios de selección:** pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad.
 - **Criterios relacionados con la calidad estadística:** relevancia, credibilidad, accesibilidad, oportunidad y coherencia.
 - **Criterios relacionados con la utilidad y comprensión de los indicadores para el usuario:** aplicabilidad, no redundancia, interpretabilidad, comparabilidad, oportunidad.
- **Cuarta etapa:**
Diseño del indicador: al respecto propone: identificación del contexto; determinación de usos y actores; identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información y definición de responsabilidades y documentación del indicador (ficha técnica).

A continuación, se observa el proceso para el diseño y construcción de indicadores estratégicos (Figura 2).

Figura 2. Proceso para el diseño y construcción de indicadores estratégicos.



Fuente. DANE (2012).

El primer paso, es evaluar la pertinencia de construir el indicador de acuerdo con la evaluación del plan y programa de referencia. El segundo, definir los objetivos que se quieren medir; el tercero, seleccionar las dimensiones de medición realizando un consenso con respecto a qué indicador es el mejor para medirlas. El cuarto y último paso, consiste en validar el proceso para llevar a la práctica la medición del indicador.

6.2 Metodología de la Dirección Nacional de Planeación (DNP)

La DNP presenta una guía con cinco secciones, en las cuales introduce el concepto de indicador, el marco general para definirlo, los pasos para su formulación, la información necesaria para hacer uso del indicador y un ejercicio práctico de un proyecto público.

A continuación, se resumen algunos de sus apartes más importantes:

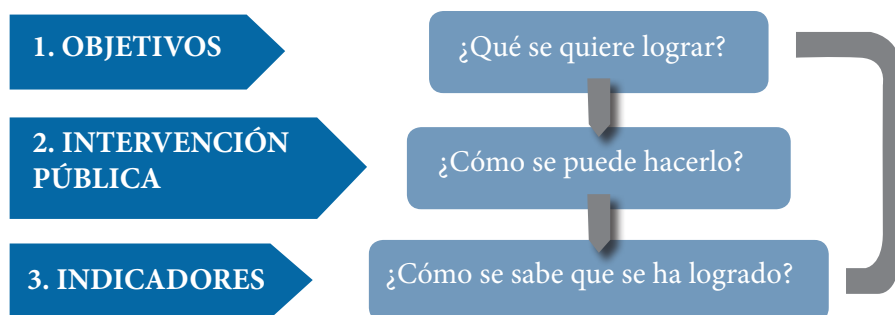
- **¿Qué es un indicador y para qué sirve?**
“Es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo” (DNP, 2009).

Su utilidad radica en que, a partir de los indicadores, se pueden determinar objetivamente los resultados de las intervenciones (públicas y privadas para el caso de esta investigación), valorar su desempeño y realizar seguimiento. Las valoraciones pueden ser cuantitativas, cuando miden el avance de una intervención, y/o cualitativas, si establecen afirmaciones de carácter calificativo a los resultados.

- **Marco para la definición de indicadores.**
La definición de indicadores debe estar articulada con el proceso de planeación y el contexto de una organización; por lo tanto, implica una definición de objetivos, asociada a una iniciativa (proyecto) y con resultados de interés para la organización.

A continuación, se esquematiza el marco general propuesto por el DNP, en cuanto a definición de indicadores (Ver Figura 3).

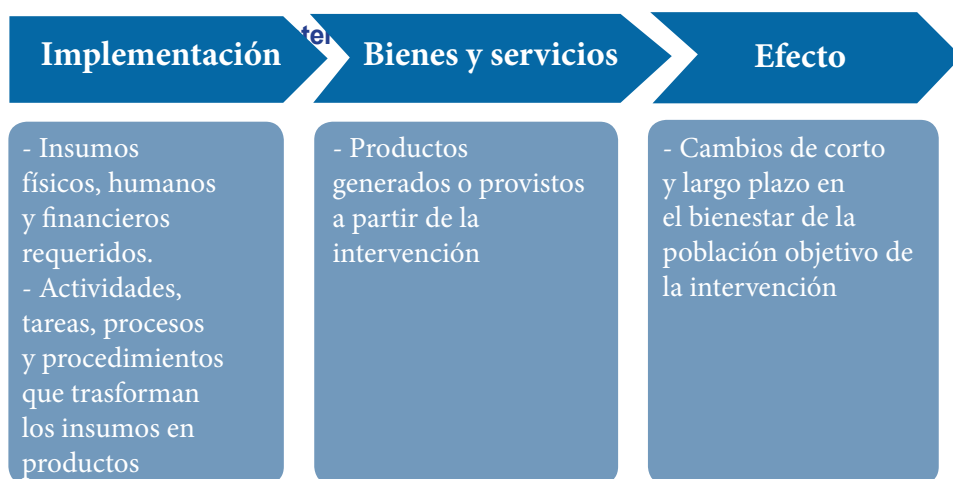
Figura 3. Marco general para la definición de indicadores



Fuente. DNP (2009), adaptada de Bonnefey (2005).

- **Identificación de objetivos**

La definición del indicador se realiza de acuerdo con la etapa de la intervención en cadena de valor y se esquematiza en las etapas de implementación y de efecto (Figura 4).



Fuente. DNP (2009), adaptada de Kusek y Rist (2005).

Para la fase de implementación, la DNP utiliza el símil de una función de producción con entradas (insumos físicos, humanos y/o financieros), procesos (actividades, acciones) y salidas (generación de un producto, servicio). Con el producto, es posible observar el efecto de la intervención; los objetivos se definirán dependiendo de la necesidad de información. Por lo general, anota la cartilla, el nivel operativo se enfoca en el seguimiento al nivel de avance de la implementación y el nivel estratégico, en verificar el producto y los efectos que genera. Se presenta un ejemplo de los objetivos que se pueden definir para la construcción de una carretera (Figura 5).

Figura 5. Estructura de los objetivos

Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitar vigencias futuras por 120.000 millones de pesos. - Elaborar los pliegos para licitación de la obra e interventoría antes del 31 de enero. - Adquirir los 12 predios necesarios para iniciar obras. - Concertar con las 4 comunidades afectadas por la construcción de la vía factores de compensaciones.
Bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Construir 35 kilómetros de red vial nacional. - Construir 2 puentes en la red via nacional. - Rehabilitar 1 puente en la red vía nacional.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los tiempos de viaje en u 15%. - Reducir los costos del transporte de carga en 20%.

Fuente. DNP (2009).

- **Estructura del objetivo**

Los objetivos deben contener tres elementos:

- La acción que se espera realizar, es decir un verbo en infinitivo.
- El objeto sobre el cual recae la acción, en este caso el sujeto.
- Elementos adicionales de contexto o descriptivos, por ejemplo, una frase calificativa.

A continuación, se presenta con diferentes ejemplos los tres elementos anteriormente mencionados (Figura 6).

Figura 6. Ejemplos de estructura del objetivo

Verbo + Sujeto + Frase calificativa
<ul style="list-style-type: none"> - Construir + 35 + kilómetros de red vial nacional + en el Departamento de Santander. - General + 30.000 + nuevos cupos en educación superior + en el cuatrienio. - Financiar + proyectos de investigación y desarrollo + hasta por 34.000 millones de pesos. - Vincular + 20 + municipios + a la estrategia de Terroitorios Digitales. - Titular + 1.000 + hectáreas + a la población desplazada + en zonas de alto riesgo.

Fuente. DNP (2009).

- **¿Cómo formular un indicador?**

Definido el objetivo, los siguientes pasos tienen que ver con la identificación de la tipología del indicador, lista de posibles indicadores y selección de los más adecuados.

- **Tipología de indicadores**

De acuerdo con la etapa de intervención, ilustrada en la cadena de valor (Figura 4), el indicador puede tener cualquiera de las siguientes tres tipologías: de gestión (implementación); de producto (bienes y servicios) y de efecto (cambios resultantes en el objetivo de la intervención).

- **Estructura del indicador**

Para estructurar el indicador se tienen en cuenta dos elementos básicos: el objeto por cuantificar y la condición deseada del mismo; en algunos casos, se pueden añadir elementos descriptivos. Al formular el indicador, primero se redacta el sujeto y luego la condición deseada, que se escribe con un verbo en participio (Figura 7).

Figura 7. Ejemplos de estructura del indicador



Fuente. DNP (2009).

La clave para el éxito de una medición exacta de un indicador, es la precisión del objeto que se ha de cuantificar y la claridad sobre la condición deseada del objeto.

Aquí, se presenta el paso a paso de la formulación del indicador a partir del objetivo y de la estructura mencionada en las líneas anteriores:

Figura 8. Formulación del indicador

- 1** Se toma (A) al verbo y (B) el sujeto del objeto:

Construir 35 kilómetros de red vial nacional

(A) (B)
- 2** Se invierte su orden y el verbo se conjuga en participio:

Kilómetros de red vial nacional + construidos

(B) (A)
- 3** Se incluyen elementos de la fase descriptiva del objetivo que den cuenta de la localización, periodo de tiempo o incluso el nombre específico de la intervención pública asociada:

**Kilómetros de red vial nacional + construidos +
En Santander**
- 4** No se deben incluir elementos cuantitativos del objetivo, ya que estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o el valor objetivo del indicador en el tiempo:

**35 Kilómetros de red vial nacional construidos
en Santander.**

Fuente. DNP (2009).

Las etapas finales se refieren a metodologías para seleccionar los mejores indicadores. La DNP propone la desarrollada por el Banco Mundial, Claro, Relevante, Económico, Medible, Adecuado (CLAROM), y la elaboración de la hoja de vida del indicador con información de identificación, programación y seguimiento.

6.3 Técnica de López sobre “Indicadores de Gestión” para definir y asignar un valor numérico a una característica de un producto o a un parámetro de proceso

Acerca de la medición de la gestión para el éxito sostenible anota López (2011): “La medición consiste en definir y asignar un valor numérico a una característica de un producto o a un parámetro de proceso. Dentro del sistema de gestión, se aplica en la determinación de magnitudes físicas de características de productos o parámetros de procesos (que lleva al tema de gestión metrológica) y a la medición del desempeño de los procesos mediante indicadores de gestión que permitan evaluar de forma objetiva el logro de objetivos”.

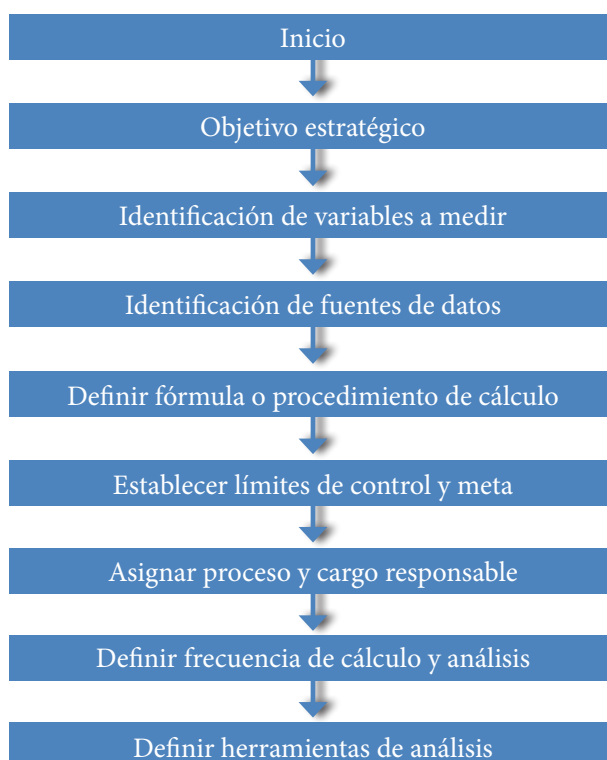
Un indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, refleja algún rasgo importante de un sistema, tiene un objetivo y un cliente predefinido. Para que adquiera importancia debe estar referenciado con otros de la misma naturaleza o definido dentro de un estándar. Un sistema de indicadores, como se mencionó en el punto anterior, permite evidenciar avances, tendencias, predecir cambios y comparar el resultado final con el estándar previamente definido: por esto, es conveniente contar con diferentes indicadores que garanticen la exactitud de la medición (López, 2011).

Para definir el indicador, se debe iniciar el proceso desde el momento mismo de la planeación, precisar el objetivo que se pretende alcanzar, enfocarse a la medición de resultados antes que a la descripción de procesos, y considerar su instrumentación, que permitan al usuario “doliente” los elementos para su cálculo. Al igual que el DANE y el DNP, López señala diversas características que debe reunir un indicador, tales como:

- Relevante para la toma de decisiones.
- Factible de medir, que permita conducir la información de una parte a otra.
- Aceptable por la organización, en lo posible co-construido por los responsables.
- Justificable en la relación costo / beneficio.

Finalmente, propone la siguiente técnica de diseño de indicadores, compuesta por ocho etapas: el objetivo estratégico de la empresa; identificación de variables; fuentes de datos; definición de la fórmula o procedimiento de cálculo; límite de control y meta del indicador; asignación del proceso y del cargo responsable; definición de la frecuencia de cálculo y análisis y definición de las herramientas de análisis. (Ver figura 9).

Figura 9. Diseño de indicadores de procesos



Fuente. López (2001).

Las definiciones de estas ocho etapas son las siguientes:

- **Objetivo estratégico.**
El punto de partida para los indicadores de gestión es el objetivo estratégico, dado que en este se determinan las variables por evaluar, alineadas con los propósitos organizacionales.
- **Identificación de la variable por medir.**
Las variables por medir son las características de las salidas o productos del proceso. Estas pueden relacionarse con la eficacia, la eficiencia o la efectividad del proceso.
- **Identificación de fuentes de datos.**
Las fuentes de datos incluyen: registros del sistema de gestión; información de la contabilidad; listas de chequeo; encuestas y evaluaciones; bases de datos.
- **Definir fórmula o procedimiento de cálculo.**
Según López (2011), los indicadores son la relación entre datos asociados a una variable que permiten evaluar y comparar el desempeño de actividades. Existen diferentes procedimientos de cálculo para indicadores de gestión que dependen de circunstancias particulares de cada organización y sus procesos; sin embargo, se pueden presentar algunos casos comunes y de amplia utilización, tales como: indicador de cumplimiento; indicador de participación; indicador de tasa; indicador de productividad.
- **Establecer el límite de control y meta.**
Los límites de control son el criterio de aceptación y rechazo para el resultado. Pueden ser, un límite inferior o mínimo, un límite superior o máximo, o ambos. Los límites facilitan el análisis y la toma de decisiones sobre el inicio de acciones correctivas o preventivas para el proceso. La meta es el resultado deseado en un plazo de tiempo establecido o para un periodo de tiempo.
- **Asignar responsable.**
Es importante formalizar la responsabilidad por los indicadores de gestión. La asignación debería ser a los procesos y cargos de la organización que deben generar el indicador y que tienen acceso a los datos necesarios para calcularlo. Igualmente, se

debería determinar la responsabilidad por el análisis de datos y toma de decisiones con los resultados.

- **Definir frecuencia**

Establecer el periodo de tiempo para generar el indicador, según las necesidades de información para controlar el desempeño y el logro de los objetivos estratégicos.

- **Definir herramientas de análisis**

Las herramientas para el análisis de indicadores permiten procesar, clasificar y comparar la información para decidir sobre el inicio de acciones de mejora.

7. Indicadores de gestión para el MIIGO® DE

Como se mencionó al inicio del documento, este informe corresponde a la tercera fase de mejora y actualización del modelo MIIGO® componente DE, con el objetivo de proponer una batería de indicadores que apoyen a la gerencia y a las áreas de dirección en su propósito de iniciar y/o continuar por la ruta de mejoramiento, evolucionando de un nivel de crecimiento (estadio) a otro, de acuerdo con la metodología aportada por el modelo. A continuación se presentan las etapas para formular los indicadores del MIIGO® componente DE:

- ¿Qué se entiende por indicador en el modelo MIIGO® componente DE?
- Marco general para definir indicadores en el modelo MIIGO® componente DE.
- Objetivo del indicador: caracterización y estructura.
- Formulación del indicador.
- Selección del indicador.
- Fórmula.
- Establecer meta.

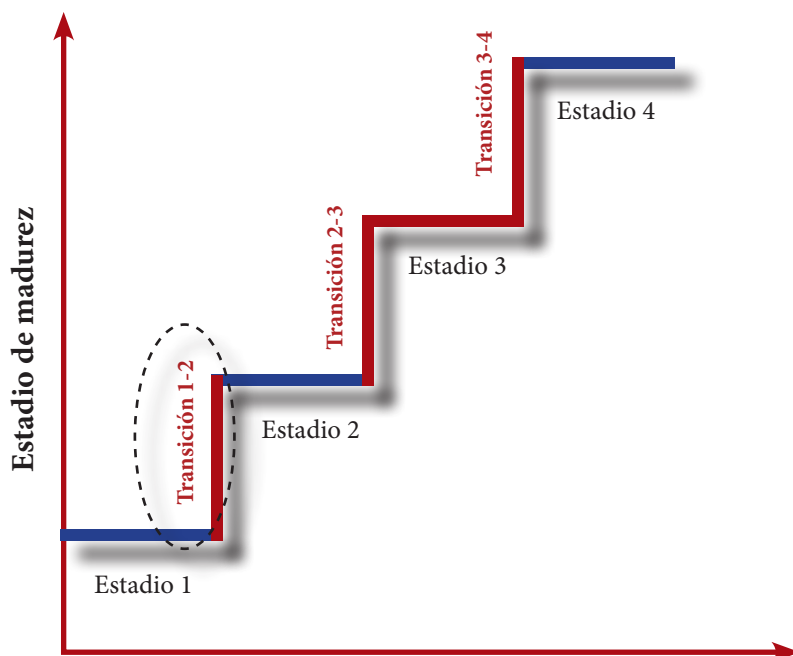
- Asignar proceso, cargo responsable, fecha de ejecución.
- Registro de la información del indicador.

7.1 ¿Qué se entiende por indicador en el modelo MIIGO® componente DE?

Un indicador para el MIIGO® DE es una representación cuantitativa y/o cualitativa que permite registrar, procesar, medir y evidenciar los avances y los resultados de las actividades propuestas en los proyectos estratégicos.

7.2 Marco general para definir indicadores en el modelo MIIGO® componente DE.

Como se ha mencionado en los diferentes informes del MIIGO®, el modelo está estructurado en cuatro estadios o niveles de crecimiento, que expresan la capacidad de gestión empresarial de la organización en un momento determinado: estadio 1 (cuartiles 0-25) corresponde a los procesos informales; estadio 2 (mayor que 25-50), se refiere a procesos en construcción; estadio 3 (mayor que 50-75), concierne a procesos formalizados y estadio 4 (mayor que 75-100), ya identifica procesos desarrollados, con prácticas continuas de gestión e innovación (Figura 10).

Figura 10. Evolución del direccionamiento estratégico

Fuente. Cifuentes y Cubillos (2012).

En cada componente del modelo, se han definido variables, las cuales corresponden a los aspectos puntuales que se consideran para el análisis situacional. Para el componente direccionamiento estratégico, se definieron cuatro variables (situaciones) y once descriptores (fracciones de la variable que la describe) (Tabla 3).

Tabla 3. Variables y descriptores del componente direccionamiento estratégico en el MIIGO®

No	Variable Indicador Macro	No	Descriptor Indicador Micro
1	Principios de planeación	1	Planeación y formulación de escenarios.
		2	Personal para la planeación.
		3	Indicadores para evaluar la planeación.
2	Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)	4	Finalidades como instrumento de trabajo.
		5	Afinidad del sistema de finalidades.
3	Valores corporativos	6	Promulgación de valores.
		7	Valores como instrumentos gerenciales.
		8	Gerencia por valores.
4	Estrategias	9	Evaluación de estrategias.
		10	Estrategia de integración con <i>Stakeholders</i> .
		11	Sistema de indicadores para medir la estrategia.

Fuente. Pérez, Nieto, Velásquez, et al (2009), adaptado por el autor.

En el primer informe de investigación, (Cifuentes y Cubillos, 2012) para revisar mejoras al modelo, se propusieron y realizaron modificaciones a la formulación de las estrategias de intervención y a las herramientas para el tránsito del estadio 1 al estadio 2, del estadio 2 al estadio 3 y del estadio 3 al estadio 4.

En el segundo informe (Cifuentes y Cubillos, 2013) se evidenció la necesidad de definir para cada estrategia un plan de acción con programas, proyectos y cronograma; estas novedades se registraron en un cuadro resumen con las características de estas nuevas variables.

El presente documento pretende completar el modelo MIIGO® DE y estructura, brindando a los empresarios una batería de indicadores que monitoree el cumplimiento de los objetivos propuestos en los proyectos estratégicos, analice la información, sirva de referente para tomar decisiones que mejoren el desempeño de la organización y se utilice para sistematizar las experiencias vividas.

La batería de indicadores que propone esta investigación, tiene como objetivo controlar el avance y los resultados de los proyectos estratégicos de cada uno de los once descriptores; sin embargo, es importante aclarar que el Modelo MIIGO® DE, desde su diseño original, tiene definido dos descriptores (Ver Tabla 3, descriptores 3 y 11) relacionados con indicadores.

El primero de ellos, se denomina “Indicadores para evaluar la planeación” de la primera variable del componente DE, cuyo propósito es verificar si la empresa cuenta con un sistema de valoración, simulación o modelo matemático de escenarios de planeación.

El otro descriptor se denomina “Sistemas de indicadores para medir estrategias”, que se encuentra en la variable estrategias y tiene como objetivo evaluar la efectividad y el alcance de la estrategia, a través de ciertas herramientas, como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral.

En estos casos, los indicadores propuestos en el presente documento tienen los mismos fines de los descriptores mencionados, de tal manera, que coinciden en sus objetivos y formulación.

7.3 Objetivo del indicador: caracterización y estructura

El objetivo corresponde a los propósitos por los cuales se plantea y enuncia un indicador; en consecuencia, su enunciación debe ser clara y específica para guiar los pasos de su estructura y formulación. Para definir el indicador en el modelo MIIGO® DE, se contextualiza con el estadio de evolución (en términos de capacidad gerencial) de la empresa.

Con el fin de estructurar el indicador, se definen dos etapas: de implementación y de efecto. La fase de implementación, es la que provee los recursos a partir de los cuales se adelantan las actividades. En el modelo, estos recursos de entrada se refieren a la variable, el descriptor, la estrategia y el proyecto. La etapa de efecto es el cambio generado por el desarrollo de las actividades del proyecto (Tabla 4).

Tabla 4. Estructura del objetivo de un indicador en el MIIGO DE

Implementación:	Principios de planeación
Variable	Planeación y formulación de escenarios
Descriptor	Hacer comprender a la alta gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, la cultura del seguimiento y control al avance de la planeación estratégica.
Estrategia	
Proyecto	
	Fortalecimiento de competencias en planeación y formulación de escenarios, aplicación de las herramientas de seguimiento y control de la planeación.
Efecto:	La gerencia, el personal administrativo y operativo se han fortalecido en competencias de planeación y formulación de escenarios. La empresa monitorea regularmente el avance de los objetivos estratégicos y los ajusta de acuerdo con las nuevas coyunturas.

Fuente. Elaboración propia, a partir de la DNP (2009).

De acuerdo con lo anterior, se evidenció que el desarrollo de competencias del personal para formular planes estratégicos y establecer herramientas de control al avance de los objetivos estratégicos¹.

7.4 Estructura del objetivo

Al estructurar el objetivo se debe incluir un verbo + el sujeto + elementos descriptivos, con las siguientes características:

- El verbo se redacta en infinitivo y describe la acción por realizar.
- El sujeto corresponde al objeto sobre el cual se realizará la acción.
- Elementos descriptivos adicionales que califiquen la acción.

A continuación, se presentan ejemplos de presenta ejemplos de estos elementos:

Tabla 5. Ejemplo de formulación del objetivo en el MIIGO® DE

Verbo	Sujeto	Elementos descriptivos
Fortalecer a	la gerencia, el personal administrativo y operativo	en competencias de planeación y formulación de escenarios
Diseñar indicadores	para la empresa	que evalúen los avances en los objetivos estratégicos.
Realizar	para la empresa	el estudio interno y externo de la organización.

Fuente. Elaboración propia, a partir de la DNP (2009).

¹ La metodología propuesta en las siguientes secciones es una adaptación a los pasos propuestos por el DNP en la 'Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores' mencionados en el numeral 6.2 del presente documento.

7.5 Formulación del indicador

Una vez se cuenta con el objetivo claro, se procede a redactar la formulación del indicador. Primero se redacta el sujeto y luego el verbo en participio pasado, de manera que indique la condición deseada del sujeto (objeto) (Ver tabla 6).

Tabla 6. Formulación del indicador MIIGO® DE

Sujeto	+ Verbo en participio pasado
La gerencia, el personal administrativo y operativo	ha desarrollado y/o fortalecido competencias para formular planeación estratégica en diferentes escenarios.
La empresa XX	ha diseñado indicadores para evaluar la planeación.
La empresa XX	ha realizado el estudio interno y externo de la organización.

Fuente. Elaboración propia, a partir de la DNP (2009).

A continuación, se resumen los pasos para formular un indicador en el modelo **MIIGO® DE** (Tabla 7).

Tabla 7. Pasos para formular indicadores en el modelo MIIGO® DE

1	Se toma (A) el verbo	Y (B) el sujeto del objetivo
	Fortalecer a	La gerencia, al personal administrativo y operativo en competencias para formular la planeación estratégica de la organización.
2	Se invierte su orden (B)	Y el verbo se conjuga en pasado participio (A)
	La gerencia, el personal administrativo y operativo se	Han fortalecido en competencias para formular planes estratégicos en diferentes escenarios.
3	No se deben incluir elementos cuantitativos del objetivo, ya que estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o el valor objetivo del indicador en el tiempo	
	La gerencia, el personal administrativo y operativo se	Han fortalecido en competencias para formular planeación estratégica con diferentes escenarios, a través de tres talleres.

Fuente. Elaboración propia, a partir de la DNP (2009).

7.6 Selección del indicador

Una vez se definen los indicadores, sus objetivos y efectos, se establecen los que expresen mejor las características específicas de la gestión y el proceso de trabajo de los Proyectos. La DNP (2010), propone la técnica desarrollada por el Banco Mundial conocida con el acrónimo CREMA:

- **C:** Claro.
- **R:** Relevante.
- **E:** Económico.
- **M:** Medible.
- **A:** Adecuado.

De otra parte, el DANE (2012) sugiere los criterios de:

- Pertinencia: ¿el indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?
- Funcionalidad: ¿el indicador es monitoreable?
- Disponibilidad: ¿la información del indicador está disponible?
- Confiabilidad: ¿de dónde provienen los datos?
- Utilidad: ¿el indicador es relevante con lo que se quiere medir?

Cualquiera de las dos técnicas son útiles para seleccionar los indicadores en el MIIGO® DE, que expresen mejor la característica del estadio al cual se espera evolucione la organización.

7.7 Fórmula

Está en función de las variables que se quieren medir y que están directa o indirectamente involucradas. Estas fórmulas pueden ser cuantitativas o cualitativas. En cuanto a las primeras, las más utilizadas son el porcentaje, el promedio, la tasa y los índices; es importante que las fórmulas referencien el tiempo en que se miden las variables. Las cualitativas apuntan hacia una cualidad del objetivo del indicador; se definen como de opinión, actitudes y/o percepción de las personas en cuanto a los temas de gestión que se están evaluando (Tabla 8).

7.8 Establecer meta

Esta etapa corresponde a la acción de asociar referentes o patrones al indicador para definir una meta retadora, pero posible, que operacionalice los objetivos y sus estrategias. Beltrán (2010), señala los siguientes patrones:

- Atributo: es el que identifica la meta, la describe. Por ejemplo, el 100% del personal directivo ha recibido talleres de DE.
- Escala: corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Estado: es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: cuando se inicia el horizonte.
- Fecha de terminación: corresponde a la finalización del lapso programado para la meta.
- Responsable: persona que tendrá a cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

7.9 Asignar proceso, cargo responsable y fecha de ejecución

El proceso se refiere a las actividades que están relacionadas con la ejecución del proyecto, el descriptor y la estrategia por implementar. Especifica las entradas, el proceso como tal y las salidas, como se desarrolla en cualquier proceso de manufactura. Así mismo, se debe definir el (los) responsable (s) del proyecto, que será(n) el (los) encargado(s) de controlar los avances y resultados, analizar los datos, proponer decisiones de cambios y/o mejoras y sistematizar las experiencias.

En algunos casos, para proyectos que se institucionalizan como permanentes, se debe establecer el período de tiempo para generar el indicador. En otros proyectos, una vez se evoluciona a un estadio de gestión más elevado, los proyectos e indicadores se deben reconstruir para el nuevo escenario y se cierran los ejecutados.

7.10 Registro de la información del indicador

Los siguientes formatos tienen por objetivo identificar y programar el seguimiento a los indicadores. El primer formato se refiere a la hoja de vida del indicador (Ver Tabla 8), que se expresa en la tabla 8 con ejemplos específicos para el DE:

Tabla 8. Hoja de vida del indicador

Nombre	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Variables	Periodicidad	Fecha de creación
Taller para fortalecer competencias en dirección estratégica	Este indicador mide el porcentaje de directivos que ha tomado talleres para desarrollar competencias en formulación de estrategias y en sistemas de control de seguimientos.	Porcentaje	Personal directivo que ha tomado los talleres de DE / Total de personal directivo de la organización.	- Número de talleres de dirección estratégica. - Número de personas que hacen parte de la dirección de la empresa. - Número de directivos que han recibido el taller de DE.	Una vez al año	Día/Mes/Año
Taller de liderazgo para fortalecer competencias en DE	El indicador evidencia y registra el porcentaje de directivos que ha tomado talleres para desarrollar competencias en liderazgo que motiven la ejecución del DE.	Porcentaje	Personal directivo que ha tomado los talleres de liderazgo / Total de personal directivo de la organización	- Número de talleres de liderazgo en DE. - Número de personas que hacen parte de la dirección de la empresa. - Número de directivos que han recibido el taller de liderazgo en DE.	Una vez al año.	Día/Mes/Año
Estudio de la situación interna y externa de la empresa.	Este indicador registra si la empresa ha realizado el estudio interno y externo para formular el sistema de finalidades del DE.	Unidad	Documento estudio situación interna y externa de la empresa.	- La empresa. - Aspectos externos de la empresa. - Aspectos internos de la empresa.	Una vez al año	Día/Mes/Año

Fuente. Elaboración propia, a partir de la DNP (2009).

- Nombre: debe expresar el indicador en forma clara, resumida, que focalice al lector en su objetivo.
- Descripción: explica qué mide el indicador y los resultados esperados.
- Unidad de medida: corresponde al patrón de las unidades definidas, para determinar las dimensiones de medición del indicador.
- Fórmula: es la expresión que relaciona variables o cantidades para obtener un valor cuantitativo del indicador.
- Variables del indicador: selecciona variables que estén directamente relacionadas con los objetivos del indicador. En algunos casos se pueden escoger otras variables que den validez a los datos recopilados.
- Periodicidad de la medición del indicador: número de veces que se recolecta la información para realizar su análisis.
- Fecha de creación: día, mes y año en los que se formula el indicador.

El anterior formato, como su nombre lo indica, registra la hoja de vida del indicador; sin embargo, como la realidad empresarial es cambiante, se debe disponer de otro formato que registre la dinámica de estos cambios de situación, por lo que se propone uno sobre programación y seguimiento del indicador (Tabla 9).

Tabla 9. Programación y seguimiento del indicador

Nombre	Línea base	Meta	Resultado	Descripción de avances	Fecha de corte
Taller para fortalecer competencias en dirección estratégica	Talleres ofrecidos año anterior. O ninguno, si no hay antecedentes	Un taller anual	100% del personal directivo ha recibido el taller de DE	Porcentaje de directivos que han recibido el taller de DE.	Trimestral y anual
Taller de liderazgo para fortalecer competencias en DE	Talleres ofrecidos año anterior. O ninguno, si no hay antecedentes.	Un taller al año.	100% del personal directivo ha recibido el taller de liderazgo en DE.	Porcentaje de directivos que han recibido el taller de liderazgo en DE.	Trimestral y anual.
Estudio de la situación interna y externa de la empresa	Número de estudios de la situación interna y externa de la empresa año anterior.	Uno	Uno al año	Registro de informe de la situación interna y externa de la empresa.	Trimestral y anual.

Fuente. Elaboración propia, a partir de la DNP (2009).

Como se mencionó, este formato expresa variables en forma dinámica, ya que van midiendo los avances y resultados de los proyectos, de acuerdo con las fechas de corte, la línea base y las metas propuestas para el indicador.

- Línea de base: se refiere a la primera medición del indicador, que permite describir la situación al momento de iniciarse las actividades planeadas, con efectos comparativos a medida que avancen las actividades.

- Meta: es el propósito o valor objetivo que se espera alcanzar de un indicador a través de las actividades de un proyecto, en un período específico.
- Resultado: desempeño logrado o valor registrado del indicador en el período de corte.
- Descripción de avances: representación de las actividades realizadas en determinados períodos de control y seguimiento.
- Fecha de corte: es el día, mes y año en que se controla y/o termina una actividad o proyecto para dar inicio al siguiente período.

Finalmente se observa (Tabla 10) la propuesta de batería de indicadores para el direccionamiento estratégico del modelo MIIGO®, de acuerdo con la variable, descriptor y proyecto de análisis.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
1. Principios de Planeación	1.1 Planeación y Formulación de Escenarios	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en hacer comprender a la alta gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico; es decir, comprender la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.</p> <p>La estrategia para el tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en mejorar la cultura y las prácticas de direccionamiento estratégico fortaleciendo el compromiso con las finalidades de la organización e introduciendo herramientas de pronóstico, de evaluación interna y externa del desempeño gerencial en función de la planificación de mediano plazo, lo cual supone establecer parámetros e indicadores de evaluación acordes a este alcance temporal.</p> <p>La estrategia para el tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en consolidar el direccionamiento estratégico como competencia gerencial permanente introduciendo las prácticas de prospectiva estratégica, visualizando escenarios futuros, estrategias alternativas para la toma de decisiones y evaluación estratégica de desempeños.</p>	<p>Fase de Transición 1 – 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar o establecer alianzas con una Institución de Educación Superior, un Centro de Desarrollo Tecnológico, una empresa de Consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico. <p>Fase de Transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de pronóstico. 2. Evaluación interna y externa del desempeño gerencial en direccionamiento estratégico. 3. Estándares e indicadores de desempeño en direccionamiento estratégico. <p>Fase de Transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prospectiva estratégica. 2. Herramientas de formulación de estrategias. 3. Herramientas de evaluación de desempeño.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del Indicador Sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 1.1</p> <p>Título. Fortalecimiento de competencias en planeación y formulación de escenarios.</p> <p>Objetivo: fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>Actividades: taller de gestión de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>Resultados esperados: estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>Responsable: gerente general.</p> <p>Duración: de acuerdo con necesidades de la empresa.</p>	Fortalecer la gerencia, personal administrativo y operativo en competencias de planeación y formulación de escenarios.	La gerencia, el personal administrativo y operativo se han fortalecido en competencias de planeación y formulación de escenarios.	Taller para fortalecer competencias en dirección estratégica.	Personal directivo que ha tomado los talleres de DE / Total de personal directivo de la organización.	100% del personal directivo.	Proceso Planeación estratégica. Responsable: gerencia. Ejecución: Según programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
1. Principios de Planeación.	1.2 Personal para Planeación.	La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 es comprometer a la gerencia general a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.	<p>Fase de Transición 1 - 2</p> <p>Herramientas de gestión de RRHH: orientar la selección del recurso humano de la organización para que se consideren como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.</p> <p>Fase de Transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de técnicas para construir futuro. 2. Formulación de estrategias y tácticas empresariales. 3. Formulación de planes, programas y proyectos. <p>Fase de Transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión permanente del direccionamiento estratégico. 2. Incentivos: adquisición de acciones de la organización, contribuciones, préstamos en efectivo, creación de fondos de apoyo. 3. Participación accionaria: un plan de acción para dar el poder a los empleados para trabajar como dueños y lograr un mayor compromiso hacia la organización porque a medida que va creciendo se satisfacen de una manera equitativa sus necesidades. 4. Mejoramiento laboral: desarrollar la fuerza laboral diversificada en el interior de la organización con mejoras laborales para los empleados, reclutamiento continuo y retención de empleados y reducción de costos de personal, disminución de conflictos internos y aumento de la capacidad productiva.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, Cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 1.2</p> <p>Título. Fortalecimiento de competencias en liderazgo para la planeación.</p> <p>Objetivo: fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión del liderazgo para la planeación.</p> <p>Actividades: taller de gestión del liderazgo para la planeación.</p> <p>Resultados esperados: estado actual, direccionamiento y planeación estratégica del liderazgo para la planeación.</p> <p>Responsable: gerente general</p> <p>Duración: según requerimientos.</p>	Fortalecer la gerencia, personal administrativo y operativo en competencias en gestión del liderazgo para la planeación.	La gerencia, el personal administrativo y operativo se han fortalecido en competencias de gestión del liderazgo para la planeación.	Taller de liderazgo para fortalecer competencias en DE.	Personal directivo que ha tomado los talleres de liderazgo / Total de personal directivo de la organización.	100% de los directivos.	Proceso capacitación gestión humana. Responsable: Jefe de personal. Ejecución: según programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
1 Principios de Planeación.	1.3 Indicadores para evaluar la planeación.	<p>La estrategia para el tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.</p> <p>La estrategia para el tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en introducir las relaciones e interacciones necesarias entre los distintos indicadores en torno a las finalidades del direccionamiento estratégico de la organización.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en desarrollar o adquirir instrumentos de modelización, simulación y valoración de escenarios acordes a la naturaleza y condiciones de la organización y formar al personal requerido para su operación.</p>	<p>Fase de Transición 1- 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas. <p>Fase de Transición 2 – 3</p> <p>Indicador VCA (<i>Value Chain Analysis</i>): este indicador permite integrar todas las actividades, las unidades funcionales y los indicadores de la organización para ofrecer mejores productos y servicios.</p> <p>Fase de Transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema computarizado <i>Chekmate</i>.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, Cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 1.3</p> <p>Título. Diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación.</p> <p>Objetivo: fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión del diseño e implementación de indicadores de evaluación de la planeación.</p> <p>Actividades: taller de gestión de diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación.</p> <p>Resultados esperados: estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la gestión del diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación.</p> <p>Responsable: gerente general.</p> <p>Duración: según requerimientos.</p>	Diseñar e implementar indicadores a la empresa para que evalúen el avance y resultados de la planeación estratégica.	La empresa ha diseñado indicadores para evaluar la planeación.	<p>Taller para diseñar indicadores para evaluar la DE.</p> <p>Informes de gestión por áreas.</p> <p>Matriz de indicadores para evaluar avances de la planeación.</p>	Personal directivo que ha tomado los talleres de diseño de indicadores para evaluar DE / Total de personal directivo de la organización.	100% del personal directivo.	<p>Proceso planeación estratégica.</p> <p>Responsable: Gerencia.</p> <p>Ejecución: Según programación.</p> <p>Jefes de áreas.</p> <p>Responsables de los objetivos estratégicos.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas	Proyectos
2. Sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos)	2.1 Finalidades como instrumento de trabajo.	<p>La estrategia para el tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en que la gerencia formule una misión clara, una visión incluyente y unos objetivos estratégicos concretos hacia el entorno de la organización.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en realizar con recursos internos o por contratación de servicios especializados los estudios internos y externos necesarios para justificar la formulación de las finalidades.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en incorporar en la cultura organizacional el alineamiento entre las funciones y competencias de todos los niveles y procesos de la organización con el sistema de finalidades aprobado por la dirección.</p>	<p>Fase 1-2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Declaración escrita de la misión, visión y objetivos de la organización por parte de la alta gerencia. 2. Sesiones de trabajo y lluvia de ideas con el equipo de dirección. 3. Sesiones de sensibilización y participación del personal operativo de la empresa. <p>Fase 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización del estudio o contratación especializada. 2. Divulgación de la formulación de finalidades. 3. Visualización pública de las finalidades. <p>Fase transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la relación entre funciones y competencias con las finalidades. 2. Actividades de sensibilización, pertenencia, compromiso y alineamiento de las actividades de todo el personal con el sistema de finalidades. 	<p>PROYECTO 2.1</p> <p>Título. Estudio interno y externo para formular el sistema de finalidades del direccionamiento estratégico.</p> <p>Objetivo: realizar el estudio interno y externo de la empresa para formular el sistema de finalidades del direccionamiento estratégico.</p> <p>Actividades: taller de estudio interno de la empresa.</p> <p>Taller de estudio externo de la empresa.</p> <p>Talleres para socializar el sistema de finalidades.</p> <p>Resultados esperados: Identificación de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas como base para la formulación del sistema de finalidades del direccionamiento estratégico.</p> <p>Responsable: gerente general</p> <p>Duración: un mes.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, Cargo responsable. Fecha ejecución
Realizar para la empresa el estudio interno y externo de la organización.	La empresa ha realizado el estudio interno y externo de la organización,	Estudio de la situación interna y externa de la empresa.	Documento estudio situación interna y externa de la empresa.	Documento al año.	Proceso: diagnóstico empresarial. Responsable: gerencia. Ejecución: de acuerdo con programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
2. Sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos)	2.2 Afinidad del sistema de finalidades	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en introducir métodos y técnicas de participación en la formulación, asimilación y apropiación del sistema de finalidades de la organización desarrollando una cultura organizacional en este campo.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en incorporar en la cultura organizacional el alineamiento entre las funciones y competencias de cada empleado en todos los niveles y procesos de la organización con el sistema de finalidades aprobado por la dirección.</p>	<p>Fase de transición 1 -2</p> <p>1. Métodos y técnicas de formación y capacitación propios o contratados.</p> <p>Fase de transición 2 – 3</p> <p>1. Buenas prácticas de liderazgo. 2. Reuniones y sesiones de intercambio que involucran a los distintos niveles del personal de la organización. 3. Técnicas de resolución de conflictos.</p> <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p>1. Técnicas de capacitación para conocimiento de logros a futuro. 2. Administración por objetivos (APO). 3. Gestión de competencias.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, Cargo responsable. Fecha ejecución
Realizar para la empresa el estudio interno y externo de la organización.	La empresa ha realizado el estudio interno y externo de la organización,	Estudio de la situación interna y externa de la empresa.	Documento estudio situación interna y externa de la empresa.	Documento al año.	Proceso: diagnóstico empresarial. Responsable: gerencia. Ejecución: de acuerdo con programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 2.2</p> <p>Título. Diseño e implementación del sistema de gestión de finalidades.</p> <p>Objetivo: establecer un sistema de gestión de las finalidades corporativas.</p> <p>Actividades: diseño del sistema de finalidades. Implementación del sistema de finalidades.</p> <p>Resultados esperados: sistema de finalidades implementado.</p> <p>Responsable: gerente general y equipo de planeación estratégica.</p> <p>Duración: tres meses.</p>	Formular para la empresa el Sistema de Finalidades.	La empresa ha formulado e incorporado el Sistema de Finalidades en la cultura organizacional.	Documento Sistema de Finalidades y de incorporación a la cultura de la organización.	Un documento con la misión, visión, objetivos estratégicos y sistema de incorporación en la cultura de la organización.	Un documento actualizado al año.	Gerencia y equipo de Planeación Estratégica. Ejecución: de acuerdo con programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas	Proyectos
3. Valores corporativos	3.1 Promulgación de valores	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en fortalecer las competencias gerenciales en formulación y documentación de valores corporativos.</p> <p>Las estrategias del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consisten en diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en establecer un plan de acción que facilite el alineamiento entre los valores corporativos y el sistema de finalidades.</p>	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación en valores corporativos. 2. Mejores prácticas de formulación y documentación. 3. Consulta en la red de casos de formulación y documentación de valores corporativos: registro también de los aspectos favorables y desfavorables que acompañaron las modificaciones. <p>Fase de transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación de valores corporativos. 2. Planificación, ejecución y evaluación de la aplicación de los valores corporativos en las actividades del personal de la organización. <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p>Alineamiento e integración de los valores corporativos con el sistema de finalidades.</p>	<p>PROYECTO 3.1</p> <p>Título. Plan de formulación y divulgación de los valores corporativos.</p> <p>Objetivo: diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos.</p> <p>Actividades: Diseño del plan de divulgación. Implementación del plan de divulgación. Evaluación del plan de divulgación. Resultados esperados: plan de divulgación implementado.</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: tres meses.</p> <p>Prioridad: 2</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
Formular y divulgar en la empresa los valores corporativos.	La empresa ha formulado y divulgado los valores corporativos.	Documento con los valores corporativos. Talleres para socializar los valores corporativos	Documento con los valores. Talleres realizados de divulgación de los valores corporativos/ Talleres programados de divulgación de Valores corporativos.	Un documento. Ejecución del 100% de los talleres programados.	Proceso: planeación estratégica. Responsable: Gerencia y equipo de planeación estratégica. Ejecución: de acuerdo con programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
3. Valores corporativos	3.2. Valores como instrumento gerencial	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que desde un comienzo se busquen las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en lograr la identidad de los directivos alrededor de los valores corporativos para que los promuevan e incentiven entre los miembros de la organización.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en incorporar los valores corporativos a las actividades diarias y hacer seguimiento a todos los procesos internos validando que se estén ejecutando según los valores de la organización.</p>	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <p>Introducir la dirección por valores: el enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia de los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.</p> <p>Fase de transición 2 – 3</p> <p>Valores como herramientas gerenciales: los valores, como herramientas o enfoques gerenciales han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. <i>Athos</i> y <i>Pascale</i> definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo).</p> <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p>Liderazgo en valores: es necesario que los líderes se motiven a realizar sus actividades fundamentándolas en los valores corporativos de la organización.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 3.2</p> <p>Título. Diseño e implementación de un sistema de gestión de talento humano basado en valores.</p> <p>Objetivo: establecer un sistema de gestión del talento humano basado en los valores.</p> <p>Actividades: diseño del sistema de gestión del talento humano basado en valores.</p> <p>Implementación del sistema de gestión del talento humano basado en valores.</p> <p>Resultados esperados: sistema de gestión del talento humano basado en valores implementado.</p> <p>Responsable: Gerente general y jefe de área de Recursos Humanos.</p> <p>Duración: tres meses.</p>	Diseñar e implementar en la empresa un sistema de gestión de talento humano basado en valores.	La empresa ha diseñado e implementado un sistema de gestión de talento humano basado en valores.	Sistema de gestión de talento humano basado en valores	Un documento de sistema de gestión de talento humano basado en valores.	Documento	Proceso: Gestión talento humano y equipo de planeación. Ejecución: de acuerdo con programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
3. Valores corporativos	3.3 Gerencia por valores	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en promover la participación de todos los miembros de la organización en la planificación y ejecución de los valores para implementarlos en beneficio propio de la organización y buscando una identidad propia para que en un futuro la empresa goce de una identidad única y sea caracterizada por su liderazgo en valores.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en diseñar e implementar un modelo de gestión basado en valores corporativos para implementar en toda la organización.</p>	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <p>Sensibilización, interiorización y proyección de valores. Planificación estratégica</p> <p>Fase de transición 2 – 3</p> <p>1. Herramientas de selección de valores: con el fin de determinar los valores, la evaluación correspondiente se toma bajo los siguientes criterios: a) por <i>scoring</i> b) por liquidez c) por valor.</p> <p>Criterio por <i>scoring</i>: se basa en el evaluador de prácticas del buen gobierno corporativo; se califica el grado de adhesión de las empresas a las prácticas del buen gobierno corporativo.</p> <p>Criterios por liquidez: con el objeto de determinar los valores que formarán parte del IBGC, se considerará en una primera etapa todas las acciones de las empresas que fueron seleccionadas según el criterio anterior.</p> <p>Criterios por valor: con base en el puntaje obtenido de las empresas en el criterio <i>scoring</i>, se ordenan las acciones seleccionadas según el criterio de liquidez de las mismas, de mayor a menor puntaje. Las acciones con mejor puntuación (mínimo ocho, máximo diez) y que cumplan el requisito mínimo de liquidez mencionado, serán las seleccionadas para formar parte del IBGC.</p> <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p>Herramientas de gerencia en valores: las características del desarrollo sostenible que han emprendido muchos países muestran la importancia del nuevo paradigma que se manifiesta a través de la gerencia en valores, aspecto que se debatió ampliamente en el Congreso internacional de gerencia basada en valores, en el cual se señaló que las organizaciones tienen un rol determinante en el logro de un modelo de desarrollo que sea sostenible, en el que el cuidado del ambiente y la búsqueda de mayores igualdades sociales se constituyen en elementos motivadores.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 3.3</p> <p>Título.</p> <p>Fortalecimiento de las competencias de gestión por valores.</p> <p>Objetivo: fortalecer las competencias de la alta gerencia y del personal administrativo y operativo en gestión por valores.</p> <p>Actividades: taller sobre la gestión por valores.</p> <p>Alta gerencia: 24 horas.</p> <p>Personal administrativo: 12 horas.</p> <p>Personal operativo: 12 horas.</p> <p>Resultados esperados:</p> <p>Estado actual, direccionamiento y plan de acción para establecer la gestión por valores.</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: tres meses.</p> <p>Prioridad: 2</p>	Fortalecer al equipo de dirección en las competencias de actitud (saber ser) en gestión por valores.	El equipo de dirección ha fortalecido sus competencias de actitudes sobre los valores	Taller de liderazgo para fortalecer competencias de actitudes sobre los valores	Personal directivo que ha tomado los talleres de actitudes sobre valores/ Total de personal directivo de la organización	100% de los directivos	Jefe Talento Humano y equipo de planeación. Ejecución: de acuerdo con programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
4. Estrategias	4.1 Evaluación de estrategias	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en establecer un seguimiento formal de la formulación, implementación y control de la estrategia.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en establecer un seguimiento formal y estructurado de la formulación, implementación y control (control informativo y control de comportamiento) en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <p>1. Crear un documento formal en el que se especifiquen la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos: Creando indicadores (objetivo proyectado/ objetivos ejecutados)</p> <p>Fase de transición 2 – 3</p> <p>Implementar un método tradicional de control estratégico: consiste en tener un control estratégico secuencial 1. Formulación, 2. Implementación, 3. Control a largo plazo.).</p> <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p>Implementar un método de control estratégico: control informativo: reunión y análisis de la información de entornos internos y externos de la empresa ejemplo. Análisis financiero, cuadro de mando integral. Control de comportamiento: método de influencia en los actos de los empleados por medio de cultura, premios o límites.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 4.1</p> <p>Título. Diseño e implementación de un sistema integrado de gestión estratégica.</p> <p>Objetivo: establecer un sistema de gestión derivado de la planeación estratégica.</p> <p>Actividades: diseño del sistema integrado de gestión de estrategias. Implementación del sistema de gestión de estrategias.</p> <p>Resultados esperados: Sistema de gestión de estrategias implementado.</p> <p>Responsable: gerente general.</p> <p>Duración: tres meses.</p>	<p>Diseñar e implementar para la empresa un documento de formulación, ejecución y control de la estrategia.</p>	<p>La empresa ha diseñado e implementado el ejercicio de planeación estratégica.</p>	<p>Documento que contiene la formulación y control de ejecución de la estrategia.</p>	<p>Un documento que registre la estrategia y seguimiento de control.</p>	<p>Uno.</p>	<p>Proceso: Gestión de planeación estratégica.</p> <p>Responsable: Equipo de planeación.</p> <p>Ejecución: De acuerdo a programación.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
4. Estrategias	4.2 Estrategias de integración con <i>Stakeholders</i>	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los <i>Stakeholders</i> internos y externos que influyen directa o indirectamente en la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.</p> <p>La estrategia para el tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en implementar estrategias diversas con los <i>Stakeholders</i> para seleccionar las más efectivas realizando un análisis respectivo de su conveniencia y pertinencia correspondientes.</p> <p>La estrategia para el tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en formular e implementar políticas y planes de acción de integración de cada uno de los <i>Stakeholders</i> a las operaciones de la organización.</p>	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <p>1. Matriz poder/interés de Gardner (1986): Este mapa califica a los <i>Stakeholders</i> en referencia al poder que poseen y al grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización. El mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde: 1) Los <i>Stakeholders</i> en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2) Los <i>Stakeholders</i> en el grupo B deben de mantenerseles informados; ellos pueden ser importantes para influenciar los <i>stakeholders</i> más poderosos. 3) Los <i>Stakeholders</i> en el grupo C son poderosos, pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4) Los <i>Stakeholders</i> en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.</p> <p>Fase de transición 2 – 3</p> <p>Mapeo y análisis de actores: es una herramienta que permite identificar e investigar la manera cómo los diversos actores (grupo o individuo) pueden influenciar a la organización o pueden ser influenciados por sus actividades así como la actitud hacia la organización y sus metas.</p> <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p>Gestión de <i>Stakeholders</i> y grupos de interés: las empresas y sus <i>Stakeholders</i> desempeñan un papel muy importante para liderar un futuro mejor, exclusivamente en los niveles más altos de la gerencia y en la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y de reconocimiento de la sociedad; para ello, las empresas deben trabajar con responsabilidad social lo cual debe ser una iniciativa voluntaria y orientada al cumplimiento de la política que cada una adopte. Un buen liderazgo se debe identificar en el interior y exterior, con cada uno de sus <i>Stakeholders</i>. Todos no tendrán el mismo poder de negociación pero a nadie debe sorprender un efecto directo en la empresa.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 4.2</p> <p>Título. Diseño e implementación del sistema de gestión de <i>Stakeholders</i>.</p> <p>Objetivo: establecer un sistema de gestión de <i>Stakeholders</i>.</p> <p>Actividades: diseño del sistema de gestión de <i>Stakeholders</i>.</p> <p>Implementación del sistema de gestión de <i>Stakeholders</i>.</p> <p>Resultados esperados: Sistema de gestión de <i>Stakeholders</i> implementado.</p> <p>Responsable: gerente general</p> <p>Duración: tres meses.</p>	Diseñar e implementar en la empresa un sistema de gestión de <i>Stakeholders</i> .	La empresa ha diseñado e implementado un sistema de integración con <i>Stakeholders</i> .	Documento proceso de integración con <i>Stakeholders</i> .	Un documento con el proceso de integración con <i>Stakeholders</i> .	Uno	Proceso: Gestión de planeación estratégica. Responsable: Equipo de planeación. Ejecución: de acuerdo con programación.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
4. Estrategias	4.3 Sistemas de indicadores para medir estrategias	<p>La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en identificar e implementar indicadores en el proceso de evaluación de las estrategias para que se puedan medir los resultados en un tiempo determinado (corto, mediano, largo plazo) y se identifiquen aquellas que están generando mayor valor agregado para la organización y las que necesitan ser reemplazadas.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.</p> <p>La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en implementar las estrategias con base en unos métodos de evaluación con indicadores internos y externos sistemáticos.</p>	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <p>Implementación de indicadores de gestión: los indicadores son uno de los instrumentos para que todo proceso de gestión se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.</p> <p>Fase de transición 2 – 3</p> <p>Indicadores para medir estrategias: 1) Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto. 2) Indicadores cuantitativos: sus principales características son las siguientes: expresan cantidad (cuánto/as) y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son: los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos. 3) Indicadores cualitativos: particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.</p> <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p><i>Balanced Scorecard</i> (BSC): el BSC es una herramienta para movilizar a los actores en el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización, hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual, como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales, e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja el negocio.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 10. Indicadores de gestión para el MIIGO® Direccionamiento Estratégico

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 4.3 Título. Diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar estrategias.</p> <p>Objetivo: establecer un sistema de indicadores para evaluar estrategias.</p> <p>Actividades: diseño del sistema de indicadores para evaluar estrategias. Implementación del sistema de indicadores para evaluar estrategias.</p> <p>Resultados esperados: Sistema de indicadores de evaluación de estrategias implementado.</p> <p>Responsable: gerente general Duración: tres meses.</p>	Establecer para la empresa un sistema integrado de gestión estratégica.	La empresa ha establecido un sistema integrado de gestión estratégica.	<p>- Perspectivas Conocimientos: Definir índices de acuerdo con objetivos para innovar, cambiar o incorporar aprendizaje organizacional en función de la los objetivos estratégicos.</p> <p>- Perspectiva Procesos: definir índices de acuerdo con actividades o procesos de negocios que tienen gran impacto en los objetivos estratégicos y en la visión.</p> <p>- Perspectiva Mercado: definir índices de acuerdo con participación de mercado; incorporación de clientes; retención de clientes; satisfacción de clientes; rentabilidad de clientes</p> <p>- Perspectiva Financiera: definir índices financieros que valoren si la estrategia mejora la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.</p> <p>Cada uno de estos indicadores se deben medir de acuerdo con el estadio de maduración de la empresa. Es decir, se deben ajustar a los nuevos requerimientos cuando la organización mejora de estadio o nivel de crecimiento.</p>	<p>Índice de creatividad = No. De sugerencias implementadas / No. de sugerencias presentadas.</p> <p>Índice de mejora de procesos = Procesos mejorados / Procesos actuales.</p> <p>Porcentaje de ingresos productos nuevos = Ingresos productos nuevos / Total de Ingresos</p> <p>Índice de cumplimiento = No. pedidos entregados a tiempo / No de pedidos.</p> <p>Índice de procesos actualizados = No. de procesos revisados y actualizados / Total de procesos.</p> <p>Índice participación de mercado = Ventas empresas / Total ventas del sector</p> <p>Índice de retención de clientes = Clientes Totales – Desertores / Clientes totales</p> <p>Índice nuevos clientes = Clientes Nuevos / Clientes Totales</p> <p>Índice de crecimiento ventas = Ventas período actual – Ventas período anterior / Ventas período anterior * 100%</p> <p>EVA Rentabilidad esperada / Inversión</p> <p>Margen de Utilidad Neta = Utilidad después de impuestos e intereses / Ventas</p> <p>Rentabilidad del patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio</p>	Definir el patrón de medida de acuerdo con el desempeño esperado de las variables que componen el indicador. Estas puede ser fijas, progresivas, de referenciación, incrementales o de mejoramiento continuo.	<p>Proceso: Planeación estratégica. Responsable equipo de planeación.</p> <p>Ejecución: de acuerdo con programación.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

8. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Las etapas para formular los indicadores del componente estructura, siguen la misma metodología planteada sobre indicadores de gestión para el MIIGO® DE, que se resumen en los siguientes puntos:

- Objetivo del indicador: caracterización y organización en el componente estructura.
- Formulación del indicador en el componente estructura.
- Selección del indicador.
- Fórmula.
- Establecer meta.
- Asignar proceso y cargo responsable, fecha de ejecución. Registro de la información del indicador.

Las variables y los descriptores del componente estructura, se presentan a continuación (Tabla 11).

Tabla 11. Variables y descriptores del componente Estructura en el MIIGO®

No.	Variable Indicador Macro	No.	Descriptor Indicador Micro
1	Procesos para la estructura	1	Estructura ajustada a la estrategia.
		2	Decisiones acorde a la planeación estratégica
2	Guías y estandarización	3	Estandarización vs Planeación estratégica.
3	Control sobre la estructura	4	Adaptación de la estructura organizacional.
4	Competencias acorde con la estructura	5	Trabajo por proyectos
5	Evolución de la estructura	6	Registros
6	Cohesión de la estructura	7	Sistemas de información

Fuente. Pérez, Nieto, Velásquez, et al (2009), adaptado por Arévalo, Pérez y Ocampo (2013).

8.1 Objetivo del indicador: caracterización y organización en el componente MIIGO® estructura

La distribución para definir la implementación y el efecto del indicador, se observa a continuación (Tabla 12).

Tabla 12. Estructura del objetivo de un indicador en el MIIGO® estructura

Implementación:	Procesos para la estructura.
Variable	Estructura ajustada a la estrategia.
Descriptor	Ajustar la estructura a los nuevos requerimientos de la estrategia, construir nuevos perfiles y descripción de cargos producto del nuevo organigrama.
Estrategia	
Proyecto	Formalizar ajuste entre estructura actual y la estrategia definida.
Efecto:	La estructura organizacional es coherente con los nuevos lineamientos de la planeación estratégica; los perfiles de los cargos, el proceso de selección y de evaluación se ajustan a los objetivos estratégicos.

Fuente. Elaboración propia, a partir de la DNP (2009).

La estructura del indicador contiene un verbo, que se redacta en infinitivo, el sujeto y los elementos descriptivos (Tabla 13).

Tabla 13. Ejemplos de formulación del objetivo en el MIIGO® estructura

Verbo	Sujeto	Elementos descriptivos
Formalizar ajustes al organigrama de	la empresa	en coherencia con los nuevos objetivos de la planeación estratégica.
Motivar a	la gerencia y al equipo directivo	para tomar decisiones acordes con la planeación estratégica.
Estandarizar los procesos clave de	la empresa	alineados con la planeación estratégica definida.

Fuente. Adaptado de la DNP (2009).

8.2 Formulaci3n del indicador en el componente estructura

Para formular el indicador en el MIIGO® componente estructura se redacta primero el sujeto y luego el verbo en participio pasado, como se ha mencionado en los cap3tulos anteriores (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Formulaci3n del Indicador en el componente estructura

Sujeto	+ Verbo en participio pasado
La empresa	Ha formalizado ajustes al organigrama de acuerdo con nuevos requerimientos de la planeaci3n estrat3gica.
La gerencia y el personal directivo	Han fortalecido las competencias de actitud y de toma de decisiones en coherencia con la planeaci3n estrat3gica.
La empresa	Ha registrado las modificaciones a su estructura, con procesos veraces y verificables.

Fuente. Adaptado de la DNP (2009).

Finalmente, con relaci3n a las etapas que se refieren a la selecci3n del indicador f3rmula, establecer la meta, asignaci3n del proceso, cargo responsable, fecha de ejecuci3n y registro de la informaci3n del indicador, se reiteran los pasos se~alados desde el numeral 7.6 al 8.10, de este documento.

Resume la bater3a de indicadores para el componente estructura en el modelo MIIGO®:

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Variables	Descriptor	Estrategias	Herramientas
1. Procesos para la estructura	1.1 Estructura ajustada a la estrategia	Ajustar la estructura a los nuevos requerimientos de la estrategia, construir nuevos perfiles y descripción de cargos producto del nuevo organigrama.	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construya y diagrame el organigrama vigente de la organización. 2. Construya los perfiles y la descripción de cargos de toda la organización, acordes con el direccionamiento estratégico. 3. Use el organigrama, la descripción de cargos y los perfiles para la toma de decisiones en selección, evaluación de desempeño, promoción, salarios y otros procesos vinculados. 4. Mantenga actualizado el protocolo de perfiles y cargos, para todos los eventos de registro y de seguimiento. <p>Fase de transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Haga seguimiento al uso de los perfiles, descripción de cargos y al organigrama mismo. 2. Coteje con los directivos de cada área el nivel de ajuste entre este - nuevo material - y el Plan estratégico. 3. Verifique que exista un registro de fácil seguimiento (medio físico, electrónico, sistema de información predefinido, otros) 4. Establezca con el equipo a cargo o líderes de procesos, los indicadores con los cuales se va a hacer seguimiento al uso y aprovechamiento de estas herramientas. <p>Fase de transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revise las actualizaciones que se han realizado tanto del organigrama y de los perfiles como de las descripciones de cargos. 2. Con el comité a cargo precise si se deben validar o volver a ajustar. 3. Se realiza una presentación del nuevo organigrama, los nuevos perfiles y las nuevas descripciones de cargos, justificando los cambios y dando lugar a precisiones y futuros ajustes con un criterio ajustado al direccionamiento estratégico y a la cultura organizacional.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 1.1</p> <p>Título. Formalizar ajuste entre estructura actual y la estrategia definida.</p> <p>Objetivo: disponer de una estructura actualizada y coherente con los propósitos del direccionamiento estratégico y de la cultura organizacional.</p> <p>Actividades: Diseñar, implementar nuevo organigrama, perfiles de cargo, protocolo de registros, socializar con las áreas los ajustes.</p> <p>Resultados esperados: Organigrama ajustado a los nuevos objetivos de la planeación estratégica, analizado, socializado y apropiado por las diferentes áreas de la organización.</p> <p>Responsable: Comité de Dirección, coordinado por el director de Talento Humano.</p> <p>Duración: un mes.</p>	Formalizar ajustes al organigrama de la empresa, en coherencia con los nuevos objetivos de la planeación estratégica.	La empresa ha formalizado y oficializado ajustes al organigrama de acuerdo con nuevos requerimientos de la planeación estratégica.	<p>Nuevo organigrama</p> <p>Manual de nuevos perfiles, procesos de selección, salarios, evaluación de desempeño, promociones.</p>	Documento.	<p>1</p> <p>1</p>	<p>Proceso Gestión Talento Humano</p> <p>Responsable: Comité de Dirección, coordinado por director área de Talento Humano.</p> <p>Ejecución: de acuerdo con programación, una vez formalizada la nueva estrategia.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
1. Procesos para la estructura	1.2 Decisiones acordes con la planeación estratégica	Hacer comprender a la gerencia y a su equipo directivo la importancia de interiorizar, apropiar, la estrategia de la empresa, marco de referencia para la toma de decisiones y de esfuerzos compartidos con el equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos estratégicos.	<p>Fase de transición 1 - 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precise que las decisiones sean tomadas por delegados o directivos que conocen y responden por cada proceso. 2. Defina una ruta para la toma de decisiones por área y/o por proceso de manera que haya un responsable. 3. Precise quién, cómo, cuándo y a través de qué medio puede y debe tomar decisiones en los temas clave de la organización. 4. Revise que estos puntos estén relacionados con el Direccionamiento estratégico. 5. Capacite a los tomadores de decisiones en planeación estratégica. <p>Fase de transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Defina los cargos que pueden tomar decisiones de manera que sean conocidos por toda la organización. 2. Verifique que los cargos citados cumplen la ruta definida para tal fin. 3. Promueva la cultura del respeto al debido proceso en la toma de decisiones. 4. Promueva la cultura del reporte y del registro oportuno. 5. Aclare las líneas de responsabilidad para cada proceso clave de la organización. 6. Construya, con su equipo, los indicadores del nivel de ajuste del proceso de toma de decisiones con el direccionamiento estratégico. 7. Capacite a las personas encargadas en estos indicadores. <p>Fase de transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenga los protocolos alcanzados para la toma de decisiones. 2. Precise cada vez mejor las preguntas frecuentes frente a la toma de decisiones: quién, cómo, cuando, hasta cuánto y otras. 3. Considere un plan B, cuando se requiera la consulta a cargos de mayor nivel, para la toma de decisiones, de manera que sea ágil y precisa. 4. Verifique, a través de los indicadores acordados en el estadio anterior, que la toma de decisiones apunta al direccionamiento estratégico. 5. Ajuste el proceso de acuerdo con la evaluación periódica, realizada por todos los actores involucrados.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador Sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 1.2</p> <p>Título. Motivar a la gerencia y al equipo directivo de la empresa para que apropien la estrategia y la utilicen como guía en los procesos de toma de decisiones.</p> <p>Objetivo: disponer de proceso para la toma de decisiones enfocadas al direccionamiento estratégico.</p> <p>Actividades: Diseñar un proceso, una ruta para toma de decisiones por áreas, líneas de autoridad y responsables.</p> <p>Resultados esperados: reglas de juego claras para las toma de decisiones coherentes con los objetivos estratégicos.</p> <p>Responsable: Comité de Dirección, coordinado por el director de Talento Humano.</p> <p>Duración: un mes.</p>	Motivar a la gerencia y al equipo directivo para tomar decisiones acordes con la planeación estratégica.	La gerencia y el personal directivo han fortalecido las competencias de actitud y de toma de decisiones en coherencia con la planeación estratégica	Taller para fortalecer competencias de actitud y de toma de decisiones en coherencia con la dirección estratégica	Personal directivo que ha tomado los talleres de competencias en actitud y toma de decisiones en coherencia con la DE / Total de personal directivo de la organización	100% del personal directivo.	Proceso capacitación gestión humana. Responsable: jefe de talento humano. Ejecución: de acuerdo con programación, después de actualización del organigrama.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
2. Guías y estandarización	2.1 Estandarización vs planeación estratégica	Estandarizar los procesos clave de la organización, los formatos y manuales de función y de procedimientos alineados con los objetivos de la planeación estratégica.	<p>Fase de transición 1- 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normalice (ajuste a la norma) los procesos clave de la organización, registre esa información en un documento y archivos que pueda consultar y actualizar con una periodicidad no menor a un mes. 2. Construya los manuales de funciones y procedimientos. Puede ayudarse de un estudiante en práctica de carreras afines, tales como Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. 3. Realice la construcción de manera participativa si es el estilo de su organización. 4. Cada colaborador debe registrar en un formato predefinido las actividades que desarrolla y las áreas con las que tiene relación. 5. Una vez cuente con la información actualizada, validela con el superior inmediato y realice los ajustes pertinentes en común acuerdo con el equipo delegado para este fin. <p>Fase de transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilice la Guía de funciones tanto para los procesos de selección, como para inducción, evaluación de desempeño y capacitación. 2. Utilice el manual de procedimientos en las jornadas de inducción, en la evaluación de desempeño y en los procedimientos administrativos para agilizar rutas de producción. 3. A medida que use los manuales, realice los ajustes pertinentes tanto en los perfiles de cargo como en la estructura misma. 4. Capacite al personal encargado del propósito del uso de estos manuales. 5. Construya con el equipo encargado los indicadores para medir el ajuste con el direccionamiento estratégico. <p>Fase de transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilite que el uso de los manuales sea ágil y continuo 2. Garantice que los manuales se mantengan actualizados de acuerdo con los comités que haya diseñado para tal fin. 3. Evalúe con los indicadores construidos en el paso anterior el ajuste entre la estandarización y el direccionamiento estratégico. 4. Retroalimente el proceso a partir de los resultados obtenidos.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 2.1 Título. Estandarizar los procesos clave de la organización, los formatos y manuales de función y de procedimiento alineados con objetivos de la planeación estratégica. Objetivo: disponer de procesos, formatos y manuales que registren y validen las actividades que concretan los objetivos principales del direccionamiento estratégico. Actividades: definir procesos clave, vitales para la implementación de la estrategia. Normalizar los procesos clave. Elaborar formatos y manuales de función y de procedimiento. Resultados esperados: documentos y manuales de procesos y formatos estandarizados, validados por las áreas correspondientes. Responsable: Comité de dirección coordinado por el área encargada de la gestión de procesos. Duración: tres meses.</p>	Estandarizar los procesos clave de la empresa alineados con la planeación estratégica definida.	La empresa ha definido y estandarizado los procesos clave en coherencia con su planeación estratégica.	Manual de procesos estandarizados, con formatos y controles de actualización.	Documento	1	<p>Proceso: Gestión de procesos Responsable: Comité de dirección y coordinador de gestión de procesos. Ejecución: de acuerdo con programación.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas	Proyectos
3. Control sobre la estructura	3.1 Adaptación de la estructura organizacional	Actualizar y formalizar la estructura de la organización de acuerdo con las necesidades de mercado y a los cambios del entorno.	<p>Fase de transición 1-2</p> <p>1. Ayude a que la Estructura posibilite cambios en sus dimensiones de forma (Número de cargos, ubicación de los cargos) y de funcionamiento (relaciones de poder, autoridad, estilo de comunicación, formalidad) para dar respuesta al direccionamiento estratégico.</p> <p>2. Mantenga el marco de referencia que ha hecho posible modificaciones anteriores para no repetir errores.</p> <p>Fase de transición 2 – 3</p> <p>1. Establezca los indicadores con los cuales se puede medir el ajuste entre el nivel de adaptación que facilita la estructura en respuesta al direccionamiento estratégico.</p> <p>2. Defina quién y en qué momentos se debe hacer seguimiento a los indicadores.</p> <p>Fase de transición 3 – 4</p> <p>1. Evalúe los indicadores con la periodicidad acordada por el equipo.</p> <p>2. Use los resultados de la evaluación para retroalimentar las acciones llevadas a cabo</p>	<p>PROYECTO 3.1</p> <p>Título. Actualización de la estructura de la empresa en coherencia a los cambios de mercado y del entorno</p> <p>Objetivo: disponer de una estructura organizacional, flexible y de rápida adaptación a las emergencias del entorno y a .las necesidades del mercado.</p> <p>Actividades: disponer de procesos que monitoreen y posibiliten los cambios en la estructura organizacional, acordes con la planeación estratégica, las necesidades del mercado y los cambios del entorno.</p> <p>Resultados esperados: estructura flexible y actualizada a los nuevos escenarios de la organización.</p> <p>Responsable: equipo de dirección y Gerente General</p> <p>Duración: un mes.</p> <p>Prioridad: 2</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
Actualizar el organigrama de la empresa en coherencia con la planeación estratégica, necesidades del mercado y cambios del entorno.	La empresa ha actualizado el organigrama y su estructura organizacional de acuerdo con los nuevos escenarios del momento.	Indicador para medir ajustes al organigrama en coherencia al DE y al mercado.	Número de actualizaciones realizadas al organigrama de acuerdo con DE y el mercado/ Número de revisiones realizadas al Organigrama.	Definida en cada empresa de acuerdo con el sector.	Gerencia y equipo de dirección. Revisar una vez al año.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas
4. Competencias acorde con la estructura	4.1 Trabajo por proyectos	Diseñar e implementar un Comité de Colaboradores que investigue nuevas oportunidades de mercado, a través de propuestas de valor, únicas y valiosas, que solucionen problemas a sus clientes. Los empleados deben desarrollar y/o poseer competencias en gestión de proyectos.	<p>Fase de transición 1 -2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñe unos cargos y áreas que atiendan - actividades no rutinarias -, necesarias para la organización. 2. Genere el trabajo por comités donde participan trabajadores de distintas áreas. 3. Invite a por lo menos un trabajador por semana de un área a otra área de trabajo, en calidad de – aprendiz -. 4. Permita que se generen dos líneas de mando, una por ubicación del cargo y otra por las responsabilidades temporales. <p>Fase de transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establezca reconocimientos visibles a las acciones no rutinarias de algunos colaboradores 2. Muéstrela a la organización cómo se han ido generando las alternativas de colaboración para el cumplimiento de “tareas no rutinarias-necesarias” 3. Trabaje en la habilidad para la delegación y los estilos paralelos de liderazgo de los colaboradores con personal a cargo. 4. Construya los indicadores de evaluación con el equipo encargado. <p>Fase de transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mensaje ha llegado a todos los niveles necesarios de la organización. “Es necesario y pertinente trabajar por proyectos”. 2. Los proyectos que se han desarrollado fueron evaluados como satisfactorios. 3. Los colaboradores retornan con facilidad y tranquilidad a sus cargos y tareas de base.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Proyectos	Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
<p>PROYECTO 4.1</p> <p>Título. Diseñar e implementar un comité de colaboradores para analizar problemas de los clientes y formular propuestas de valor, únicas y valiosas, que den solución a esas necesidades y generen nuevas oportunidades de mercado a la organización.</p> <p>Objetivo: disponer de un equipo que genere propuestas de valor, únicas y valiosas, a los problemas de los clientes, a través de la metodología de gestión de proyectos.</p> <p>Actividades: definir funciones del Comité. Definir perfil de los integrantes. Capacitar en metodología en gestión de proyectos.</p> <p>Resultados esperados: nuevas oportunidades de mercado a través de nuevas propuestas de valor a problemas de los clientes.</p> <p>Responsable: gerente general.</p> <p>Duración: Tres meses. Prioridad: 1</p>	Conformar un Comité de Colaboradores en la empresa que descubra nuevas oportunidades de mercado a través de propuestas de valor a problemas de los clientes.	La empresa ha conformado un Comité de Colaboradores, expertos en gestión de proyectos, para buscar oportunidades de mercado a través de propuestas de valor a problemas de sus clientes.	<p>Comité de expertos en gestión de proyectos.</p> <p>Diagnóstico de problemas actuales de clientes.</p> <p>Propuestas de valor.</p> <p>Oportunidades de mercado identificadas.</p>	Documento.	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p>	<p>Proceso: Dirección Estratégica e Innovación</p> <p>Responsable: Equipo de Dirección, coordinado por la Gerencia.</p> <p>Ejecución: de acuerdo con programación.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas	Proyectos
5. Evolución de la estructura	5.1 Registros	Lograr una cultura de control y seguimiento estricto al registro de modificaciones y/o actualizaciones de la estructura de la empresa.	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconozca y logre que se consigne la información acerca de las modificaciones que ha sufrido la estructura de la organización en sus dimensiones de forma (Número de cargos, denominación, ubicación de los cargos) y de funcionamiento (relaciones de poder, autoridad, estilo de control, formalidad). 2. Para cada modificación o periodo de modificación haga que se consignen las razones que motivaron dichos cambios. 3. Logre que se lleve registro también de los aspectos favorables y desfavorables que acompañaron las modificaciones. <p>Fase de transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construya indicadores de seguimiento a los ajustes realizados 2. Analice, con el equipo asignado para tal fin, el grado de relación entre las modificaciones realizadas y el cumplimiento del direccionamiento estratégico 3. Establezca indicadores micro para hacer seguimiento de corto plazo. <p>Fase de transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En las reuniones de seguimiento a proyectos haga uso de la información consignada en los pasos anteriores para promover aprendizajes “lecciones aprendidas”. 2. En el análisis de la relación: cambios vs direccionamiento, se retroalimentan las dimensiones de forma (Número de cargos, ubicación de los cargos) y de funcionamiento (relaciones de poder, autoridad, estilo de comunicación, formalidad) 3. Establezca ajustes para el próximo periodo tanto en las acciones por desarrollar como en los indicadores para medir. 	<p>PROYECTO 5.1 Título. Registro de modificaciones y cambios a la estructura de la organización.</p> <p>Objetivo: lograr una cultura de control y seguimiento al registro de modificaciones a la evolución de la estructura.</p> <p>Actividades: proceso de control de registro a la evolución de la estructura de la empresa.</p> <p>Resultados esperados: documento de registro de los cambios a la estructura de la organización, con motivaciones y soportes sobre su cambio.</p> <p>Responsable: jefe del área administrativa.</p> <p>Duración: tres meses. Prioridad: 1</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
Registrar en la información de la empresa, las modificaciones a la estructura de la organización.	La empresa ha registrado las modificaciones a su estructura, con procesos veraces y verificables.	Registro de modificaciones a la estructura.	Número de modificaciones a la estructura	De acuerdo con novedades	Proceso: Dirección estratégica y estructura. Responsable: Jefe de área administrativa. Ejecución: Según novedades.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Variables	Descriptores	Estrategias	Herramientas	Proyectos
6. Cohesión de la estructura	6.1 Sistema de información	<p>Registrar en el Sistema de Información Gerencial toda acción que se genere a partir de la estructura organizacional, que sirva de referente a las futuras tomas de decisión.</p> <p>La calidad de la información almacenada en el Sistema de Información Gerencial debe guardar coherencia con la planeación estratégica y las políticas del Sistema de Información.</p>	<p>Fase de transición 1 – 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teniendo en cuenta el sistema de información gerencial de la organización, definido en el direccionamiento estratégico, haga que las variaciones de la estructura aparezcan registradas en él. 2. Verifique que el registro de información sea lo suficientemente preciso para la toma de decisiones. 3. Verifique las condiciones de calidad: exactitud, vigencia, completud y consistencia. <p>Fase de transición 2 – 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construya indicadores de seguimiento al sistema de información gerencial en relación con la estructura y con el ajuste al direccionamiento estratégico. 2. Verifique que los indicadores se evalúen en los momentos determinados para tal fin. <p>Fase de transición 3 – 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Use el sistema de información para la toma de decisiones en relación con la estructura. 2. Siga siempre la rutina de evaluación, registro, retroalimentación, para mantener actualizado el sistema de información. 	<p>PROYECTO 2.1</p> <p>Título. Cohesión entre la estructura, el sistema de información y la planeación estratégica.</p> <p>Objetivo: disponer de un registro de alta calidad sobre las acciones generadas a partir de la estructura, que sirva de referente para futuras tomas de decisión.</p> <p>Actividades: proceso para registrar las acciones y cambios de la estructura en el Sistema de Información Gerencial. Construir indicadores de seguimiento.</p> <p>Resultados esperados: repositorio de gestión del conocimiento sobre la estructura y la planeación estratégica.</p> <p>Responsable: Coordinador de TIC's.</p> <p>Duración: un mes</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Registrar en el Sistema de Información Gerencial toda acción que se genere a partir de la estructura organizacional, que sirva de referente a las futuras tomas de decisión. La calidad de la información almacenada en el Sistema de Información Gerencial debe guardar coherencia con la planeación estratégica y las políticas del Sistema de Información.</p>

Fuente. Elaboración propia del autor.

Tabla 15. Indicadores de gestión para el MIIGO® estructura

Objetivo del indicador verbo + Sujeto + Frase calificativa	Formulación del indicador sujeto + Verbo participio pasado	Indicador	Fórmula	Meta	Proceso, cargo responsable. Fecha ejecución
Registrar en el Sistema de Información de la empresa, las variaciones y acciones generadas a partir de la estructura organizacional.	La empresa ha registrado variaciones y acciones generadas a partir de la estructura organizacional.	Sistema de información de la estructura.	No de Variaciones a la estructura registradas en el SI / total de Variaciones de la Estructura.	100% de las variaciones en las estructuras registradas en el Sistema de Información.	Proceso: Sistema de Información Responsable: Coordinador de TIC. Ejecución: se deben ejecutar registro de novedades al sistema en el mes de su novedad.

Fuente. Elaboración propia del autor.

9. Conclusiones

El estado del arte, en cuanto a los indicadores de gestión y de control, son referentes para alinear e implementar los desarrollados en el MIIGO®, a la fecha, en sus fases ascendentes. El modelo MIIGO® está concebido como un instrumento dinámico y flexible, que permite al empresario ajustar el rumbo de acuerdo con las coyunturas y cambios de los entornos nacionales y mundiales.

El desarrollo del concepto de Control de Gestión y la alineación con la estrategia validan la concepción dinámica del MIIGO® con las distintas capas de una organización y la participación de los diferentes niveles de la estructura organizacional. Se espera que a medida que se identifiquen nuevas metodologías de medición, se nutran los desarrollos del modelo.

La técnica de formulación de indicadores propuesta para los componentes direccionamiento estratégico y organizacional, es ante todo, una guía para que los empresarios, consultores, practicantes y estudiantes la utilicen como referente y dispongan de un paso a paso para estructurar, caracterizar y expresar los indicadores de acuerdo con el problema in situ por resolver, alineado con el objetivo estratégico propuesto.

Las tablas 10 y 15 que presentan el ejemplo práctico para cada variable y descriptor, pueden aparecer como densas y/o sobrecargadas, dado que presentan todas las eventualidades de los estadios de desarrollo. En la práctica, en una empresa PyME, no se necesitan todos los indicadores registrados en las tablas citadas, sino únicamente aquellos que tienen que ver con la etapa específica en la ruta de mejoramiento propuesta.

En la siguiente etapa de investigación, se aplicarán estas metodologías en tres empresas pilotos, para validar su utilidad y conveniencia en empresas PymEs de diferentes niveles de crecimiento.

10. Referencias bibliográficas

Arévalo, N., Pérez, R. y Ocampo, D. (2014). *Guía para el componente de estructura organizacional*. Bogotá: Universidad EAN

Beltrán, J. (2008). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3ª ed. 3R Editores.

Blanco F. (2000). *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*. México: Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.

Castaño, G. *Seminario de Teoría Administrativa*. Extraído el 24 de agosto 2013. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.4/44Caracteristicas_control.htm

Cifuentes Valenzuela, J., y Cubillos Leal, C. (2012). *Guía para el mejoramiento estratégico para las PyMEs*. Componentes direccionamiento estratégico. Bogotá: Universidad EAN.

Cifuentes Valenzuela, J., y Cubillos Leal, C. (2013). *Modelo de Intervención e Innovación (MIIGO®) para PyMEs: Validación del Componente Direccionamiento Estratégico*. Bogotá: Universidad EAN.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012) *Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Bogotá. Autor.

Departamento Nacional de Planeación DNP (2009). *Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores*. Bogotá DC.

García J, Arias A, Machado A. (1999). *Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para PyMEs*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, N° 102, 4 Trimestre, 1999, pp: 1101-1144

Hernández, M. (2001): *Acerca de la definición de control de gestión*, Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/cgdef>

Kaplan, R. Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Editor Harvard Business Review Press. Boston. Koontz, H. & Weihrich, H. (1992).

López, F. (2011). *Indicadores de Gestión. La medición de la gestión para el éxito sostenible*. Bogotá: ICONTEC.



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América