

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA EDITORA DE
NARIÑO – EDINAR**

**RONAL BASTIDAS ORTIZ
JOSÉ FELIX CERON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA EDITORA DE
NARIÑO – EDINAR**

**RONAL BASTIDAS ORTIZ
JOSÉ FELIX CERON**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son
responsabilidad exclusiva de sus autores”**

**Artículo 1° del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

NOTA DE ACEPTACION:

Firma del presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

San Juan de Pasto, Diciembre de 2010

DEDICATORIA

Antes que todo agradezco a Dios.

A mis padres, por enseñarme a luchar en esta vida llena de adversidades, a conquistar las metas que me proponga hasta agotar los recursos que sean necesarios, a estar conmigo cuando he caído y motivarme a seguir adelante, por brindarme su confianza y sus consejos que sirvieron de ayuda para comprender y entender mejor las cosas, por brindarme la fortaleza y el estímulo necesario para la elaboración de mi Trabajo de Grado, a mis padres por ser más que eso, mis amigos y hermanas.

A toda mi familia y amigos pero en especial a mis hermanas por los momentos compartidos y por sus palabras de aliento cuando era necesario, por ser la muralla llena de fortaleza y de infinita alegría, dejando grabado en mi mente momentos de emoción que perduraron y fueron la catapulta en mis momentos de tristeza enseñándome que así como hay días sin brillo hay otros llenos de muchos colores, por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de mi vida sirviéndome de guía para luchar por mis metas y concluir una de las etapas de gran importancia en mi existencia.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta trabajo, hago extensivo mi más sincero agradecimiento, los tengo a todos presentes aunque no haga mención de algunos.

GRACIASL MIL

JOSE FELIX CERÓN

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a DIOS.

A mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

A toda mi familia en especial a mis hermanos por apoyarme y tener paciencia conmigo en los momentos trascendentes, así como también por haber compartido y disfrutado conmigo aquellos momentos de triunfo llenos de alegría y felicidad.

En este momento es justo reconocer el trabajo y la dedicación de todas las personas que han participado en la consecución de este objetivo y que de una u otra forma están relacionadas en la elaboración del mismo, su dedicación los llevó en muchos casos a dejar para otro momento actividades y ocupaciones que también requerían de su atención y esfuerzo y por ello quiero desde aquí agradecer a todos su apoyo permanente así como también les agradezco el haberme hecho un poco mejor como persona, ya que han manifestado y transmitido una cantidad de valores, tanto profesionales como humanos que han enriquecido mi vida de manera incommensurable.

A todos ellos con el más sincero agradecimiento desde mi corazón, mil gracias.

RONAL BASTIDAS ORTIZ

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. RESUMEN DE LA PROPUESTA	15
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1.1 Tema	15
1.1.2 Descripción del Problema	15
1.1.3 Sistematización del Problema	16
1.1.4 Formulación del Problema	16
1.1.5 Objetivos	16
1.1.6 Justificación	19
1.1.7 Alcances y Delimitaciones	19
1.2 MARCO REFERENCIAL	20
1.2.1 Antecedentes	20
1.2.2 Marco contextual	21
1.2.3 Marco Legal	26
1.2.4 Marco teórico	28
1.3 METODOLOGÍA	41
1.3.1 Paradigma de investigación	41
1.3.2 Enfoque de investigación	41
1.3.2.1 Tipo de investigación	41
1.3.3 Fuentes de recolección de información	41
1.3.4 Población y Muestra	41
1.3.5 Aspectos administrativos	42
2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	43
2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
2.1.1 Análisis de la encuesta	46
2.1.2 Estructuración del manual de indicadores de gestión	57
2.1.3 Construcción de un indicador de gestión	62
2.1.4 Hoja de vida de un indicador	68
2.1.5 Indicadores generales por áreas	70

2.1.6 Instrumentos para realizar la evaluación y control	81
3. ANÁLISIS FINANCIERO DE EDINAR	86
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
NETGRAFÍA	102
ANEXOS	103

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Operacionalización de variables	18

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Personal de la dependencia	42
Tabla 2. Criterios para la selección de indicadores	64
Tabla 3. Criterios relacionados con la calidad estadística	65
Tabla 4. Criterios relacionados con la utilidad y comprensión	66
Tabla 5. Balance General de EDINAR	86
Tabla 6. Estado de Resultados Proyectado	87
Tabla 7. Flujo Neto de Efectivo	94

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Situación problemática 1	46
Gráfico 2. Situación problemática 2	47
Gráfico 3. Situación problemática 3	48
Gráfico 4. Situación problemática 4	49
Gráfico 5. Situación problemática 5	50
Gráfico 6. Situación problemática 6	51
Gráfico 7. Situación problemática 7	52
Gráfico 8. Situación problemática 8	53
Gráfico 9. Situación problemática 9	54
Gráfico 10. Situación problemática 10	55
Gráfico 11. Situación problemática 11	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida al personal de EDINAR	103

INTRODUCCIÓN

El proyecto denominado: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO – EDINAR”, se sustentó sobre la base de la creación de una herramienta de evaluación y control que se pudiera incorporar de manera complementaria al sistema integral de medición de la gestión organizacional en la empresa editora de Nariño – EDINAR, constituyéndose como un elemento que permitirá a futuro con su implementación , la autoevaluación y el autocontrol de la empresa a fin de monitorear de manera oportuna el desempeño de la misma.

A partir de la estructuración y formulación de indicadores de gestión en la empresa EDINAR, se buscó facilitar la medición y supervisión de los resultados obtenidos frente a los resultados planeados; comparar los resultados alcanzados con los estándares previamente establecidos e introducir las medidas correctivas cuando se observen desviaciones entre lo logrado y lo planeado.

Finalmente, el propósito central de la investigación fue diseñar unos indicadores de gestión plasmados previamente en un manual elaborado para tal fin, con el propósito de que dichas herramientas de medición y mejoramiento continuo se conviertan en un futuro cercano, en una herramienta de apoyo indispensable y pertinente para la toma de decisiones en el nivel directivo de la empresa Editora de Nariño, contribuyendo de esta manera, en forma eficaz para el cumplimiento de los objetivos y metas definidas en el Plan Estratégico de la empresa.

1. RESUMEN DE LA PROPUESTA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. Medición del desempeño a través de la aplicación de indicadores de gestión.

1.1.2 Descripción del Problema. La problemática encontrada al interior de la empresa editora de Nariño es simple de definir pero al tiempo muy compleja de abordar y está referida al hecho de la inexistencia de procesos permanentes y sistemáticos al interior de la empresa en cuanto a la medición del desempeño de los colaboradores, es decir, no existen parámetros establecidos como base para el mejoramiento continuo de la gestión.

Ahora bien, debe reconocerse que aunque el proceso sea casi inexistente periódicamente se evalúa la gestión de la empresa en términos de eficiencia, eficacia y efectividad a manera de rendición de cuentas que se deben suministrar a la Gobernación de Nariño, como máximo ente de control de EDINAR.

En este sentido es preciso aclarar que esta rendición de cuentas es la evaluación de la gestión de la empresa en su conjunto y no de la gestión por áreas, por procesos o por objetivos que sería el ideal en cualquier tipo de organización con un enfoque contemporáneo.

Esta problemática interna ha generado toda una serie de opiniones encontradas entre aquellos que consideran pertinente la implementación de indicadores de gestión para medir el desempeño y detractores que opinan que es mejor ser evaluados a nivel general y grupal aunque esta evaluación resulte subjetiva y en nada contribuya con el mejoramiento continuo de los procesos de control y retroalimentación.

Controvertida o no, esta situación ha generado deficiencias notorias en el servicio, materializadas estas, en aspectos como:

- Una gerencia pública desorientada en su acción hacia resultados.
- Bajo nivel de trabajo en equipo.
- Dificultad para realizar un control oportuno y riguroso a los procesos, en especial en el área de producción.
- Falta de compromiso de los funcionarios hacia las tareas asignadas.
- Fijación de metas de muy poco alcance e impacto.

Sumado a esto la **Ley 87 de 1993** determina que toda entidad en el ejercicio público debe establecer, entre otros aspectos, objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios, sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control y métodos confiables para su evaluación.

Es decir que es imperativo que la empresa editora de Nariño considere la adaptación de un proceso idóneo de medición, el cual le posibilite en principio, ejercer un modelo gerencial público con apego a la ley, al tiempo que genere un mecanismo de control riguroso que determine las amenazas y debilidades que tiene cada uno de los procesos de apoyo, misionales o estratégicos que componen su estructura a fin de tomar acciones preventivas o correctivas que faciliten el dialogo entre un seguimiento continuo y una adecuado proceso de toma de decisiones.

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cómo se mide la gestión del área administrativa y operativa de la empresa editora de Nariño – EDINAR?
- ¿Qué herramientas se utilizan actualmente en la empresa para medir el desempeño laboral de los colaboradores?
- ¿Con qué frecuencia se actualizan las herramientas de medición del desempeño en la empresa editora de Nariño – EDINAR?
- ¿Existe un manual de indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores en la empresa editora de Nariño – EDINAR?
- ¿Qué utilidad representaría la realización de un proceso continuo de medición del desempeño al interior de la empresa editora de Nariño – EDINAR?

Así las cosas surge el siguiente cuestionamiento:

1.1.4 Formulación del Problema. ¿Cuáles son las herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo que permiten medir de la manera más pertinente el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa de la empresa editora de Nariño – EDINAR?

1.1.5 Objetivos

Objetivo General. Diseñar e implementar un manual de indicadores de gestión que permita medir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa editora de Nariño – EDINAR.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las áreas administrativa y operativa de la empresa editora de Nariño – EDINAR, en cuanto a gestión y medición del desempeño.
- Estructurar un manual de indicadores de gestión que permita medir el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa de la empresa editora de Nariño – EDINAR.
- Aplicar indicadores financieros formulados con base en el manual de indicadores de gestión para EDINAR a fin de determinar la gestión financiera de las áreas administrativa y operativa de la entidad.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Operacionalización de Variables	Técnica y/o Instrumentos	Fuente
- Diagnosticar la situación actual de las áreas administrativa y operativa de la empresa editora de Nariño – EDINAR, en cuanto a gestión y medición del desempeño.	Diagnóstico Interno de las áreas administrativa y operativa	Comunicación Organizacional, Grado de cumplimiento de las metas por área, Grado de Participación de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, Empoderamiento, Políticas de incentivos, entre otros.	Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa editora de Nariño - EDINAR, Observación directa.	Colaboradores de la empresa editora de Nariño - EDINAR, Estimaciones diagnósticas previas, fuentes bibliográficas, libros especializados.
- Estructurar un manual de indicadores de gestión que permita medir el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa de la empresa editora de Nariño – EDINAR.	Manual de Indicadores	Objetivo del indicador, responsable, nombre del indicador, recursos utilizados para la medición, % de cumplimiento, acciones correctivas, acciones preventivas, entre otros.	Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa editora de Nariño - EDINAR, Observación directa.	Colaboradores de la empresa editora de Nariño - EDINAR, referenciación bibliográfica.
- Aplicar indicadores financieros formulados con base en el manual de indicadores de gestión para EDINAR a fin de determinar la gestión financiera de las áreas administrativa y operativa de la entidad.	Indicadores Financieros	Indicadores de: Rentabilidad, Liquidez, Endeudamiento, Solvencia Patrimonial, Gastos de Capacitación, Patrimonio, Margen de Cobertura de Costos Operativos, Eficiencia Administrativa, Eficiencia sobre Activos Productivos, entre otros	Estados Financieros De La Entidad.	Archivo Contable, Informe de gestión 2010, Estado de resultados a Dic. 31 de 2010 y Balance General a Dic. 31 de 2010.

Fuente: la presente investigación - Año 2011

1.1.6 Justificación. Una de las herramientas gerenciales más usadas en la actualidad es sin duda el modelo de planeación estratégica, sin embargo para que este modelo se haga funcional y se convierta en una verdadera herramienta de apoyo a la gestión organizacional, no solo debe quedarse en la formulación de los planes, sino que debe ir más allá, este modelo debe apuntar a la ejecución de los mismos y sobre todo debe contemplar la verificación del impacto que tiene en los beneficiarios de los productos o servicios en donde aplica.

Es por tanto que se hace necesario medir y evaluar los resultados. La implementación de sistemas integrales de medición, alineados al direccionamiento estratégico de la entidad, constituye la herramienta gerencial contemporánea que facilita el seguimiento la evaluación y el monitoreo de planes, procesos, áreas y funciones organizacionales.

En este sentido se plantea la presente propuesta investigativa toda vez que se percibe que las entidades del estado, entre ellas, por supuesto, la empresa editora de Nariño – EDINAR, en los últimos años, han venido experimentando grandes cambios derivados de las transformaciones de tipo socioeconómico, legales, tecnológicas y ambientales, que las han situado en entornos globales, dinámicos y altamente competitivos, y por lo tanto, estas transformaciones demandan de las entidades una rápida capacidad de adaptación y respuesta, para lo cual es importante contar con sistemas de seguimiento y control de la gestión, que soporten la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

1.1.7 Alcance y Delimitaciones. El alcance de la presente propuesta de trabajo investigativo constituye una valoración específica acerca de la importancia de la medición del desempeño productivo de los colaboradores en las empresas tomando como base para el mejoramiento de dichas prácticas el diseño de instrumentos de medición pertinentes como los manuales de indicadores de gestión, a partir de los cuales la alta dirección podrá enfocar un proceso estructurado e idóneo de toma de decisiones gerenciales.

Espacial. Se encuentra conformada por la totalidad de colaboradores que hacen parte integral de la empresa editora de Nariño - EDINAR, es decir por el personal de administrativo (4 personas), el personal operativo (7 personas) y el personal de apoyo (2 personas).

Temporal. El diseño e implementación de un manual de indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores del área administrativa y operativa en la empresa editora de Nariño – EDINAR se llevará a cabo en el periodo comprendido entre Agosto y Noviembre de 2010.

Geográfica. Se circunscribe al componente urbano del Municipio de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, Colombia.

1.2 MARCO REFERENCIAL

1.2.1 Antecedentes. Como investigaciones realizadas y terminadas que tienen relación directa con el objeto de estudio y que en algún momento pueden servir de fundamento para el desarrollo de la presente propuesta, se tienen las siguientes:

“MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN” este estudio fue realizado en 2009 por la DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA y la DIVISIÓN DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS DEL SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, y ha sido traído como referente en desarrollo de esta investigación por la importancia en sentido taxativo extraída de algunas definiciones significativas para el proyecto las cuales parten de las siguientes afirmaciones:

1. Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede administrar; lo que no se puede administrar es una caos.
2. Los manuales de indicadores de gestión en las entidades territoriales y sus órganos administrativos, constituyen una herramienta veraz y precisa con relación al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
3. Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento¹.

“ITM INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA – MANUAL DE INDICADORES” este manual de indicadores fue realizado por el instituto tecnológico metropolitano en el año 2009, y su aporte a la investigación corresponde a la definición del concepto de “gestión”, así:

“La gestión es definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la entidad con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos mediante un proceso de planeación.

Es decir, la gestión consiste en modificar una situación actual en otra situación deliberadamente planeada. El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es necesario tener mucha claridad acerca del estado de la situación actual y de la situación futura que se desea alcanzar. La modificación de

¹ Colombia - Senado de la República. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN. Dirección General Administrativa. 2009., p. 14.

la situación actual a la esperada debe medirse para poder determinar el alcance de la gestión”².

El proceso de gestión involucra tres aspectos fundamentales:

1. El logro de los objetivos
2. Los productos para alcanzar los objetivos
3. Los recursos utilizados para obtener los productos

Finalmente, el estudio denominado: “**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS PARA EL MUNICIPIO DE YACUANQUER**”, realizado en la Universidad Mariana de Pasto, cuyo objetivo general fue diseñar e implementar un manual de indicadores de gestión y resultados para el municipio de Yacuanquer, aporta al desarrollo del presente ejercicio investigativo llegando a las siguientes conclusiones:

- Existe dificultad para el diseño y aplicación de algunos indicadores de Gestión porque no se genera adecuadamente la información necesaria o si la genera ésta no es procesada.
- Falta coordinación entre las áreas lo que conlleva a fallas del sistema de registro de información, a un control limitado a lo numérico y legal dejando de lado el control de gestión y resultados a través de indicadores.

1.2.2 Marco Contextual

- **Contexto Externo.** Por tratarse de una empresa industrial y comercial del estado del orden departamental, su regulación estará ejercida directamente por el mismo organismo por el cual fue creada, en este caso, la Gobernación de Nariño, además la dirección y administración de la empresa estará ejercida por los siguientes órganos:
 1. Junta Directiva
 2. Gerente
 3. Los demás empleados o funcionarios determinados en la ordenanza N°076 de Diciembre 7 de 1995

Particularmente, la junta directiva está integrada por (5) cinco miembros, ellos son:

² Itm.edu. MANUAL DE INDICADORES – ITM. [En línea]. Colombia: 2009. [Citado Septiembre 17 de 2010]. Disponible en internet:<<http://www.itm.edu.co/docs/planeacion/Manual%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>>

1. El Gobernador del Departamento de Nariño o su delegado
2. El Secretario de Hacienda o su delegado
3. El Secretario General del Departamento
4. Un (1) representante del Consejo Departamental de cultura
5. Un (1) representante de la Cámara de Comercio

La EMPRESA EDITORA DE NARIÑO – EDINAR, fue creada mediante ordenanza N° 076 de 1995, el día 7 de Diciembre, desde ese entonces la denominación y naturaleza de la empresa la ha catalogado como una organización de tipo industrial y comercial del estado del orden departamental, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio e independiente, pudiendo utilizar la sigla EDINAR para la identificación de la empresa.

El objeto de la empresa es adelantar trabajos de diseño gráfico, la publicación de libros, revistas, folletos; la impresión de toda clase de papelería, tarjetería y en fin toda clase de trabajos de impresión como también la comercialización de los mismos.

Para el cumplimiento del objeto señalado para la empresa editora de Nariño – EDINAR, la misma desarrolla tres funciones específicas:

1. Elaborar, producir, distribuir, comercializar directa o indirectamente productos en el campo editorial.
 2. Podrá adelantar la comercialización de sus productos no solo en el campo oficial de cualquier orden sino que podrá extenderse hasta el sector privado
 3. Podrá celebrar contratos o convenios con entidades públicas o privadas para la fabricación y comercialización de sus productos.
- **Contexto Interno.** A fin de dar un esbozo general acerca del surgimiento, funcionamiento y objeto de la empresa editorial de Nariño – EDINAR, antiguamente conocida como la IMPRENTA DEL DEPARTAMENTO, a continuación se propone una pequeña reseña histórica así:

El 6 de agosto de 1904 se creó el Departamento de Nariño, siendo el primer Gobernador Don Julián Bucheli Eyerbe, un año más tarde, el 14 de febrero de 1905, mediante Decreto No. 68, nace la IMPRENTA DEL DEPARTAMENTO bajo la coordinación de la secretaría de Gobierno Departamental. En esta época, la función primordial de la Imprenta Departamental era la de publicar el “Registro Oficial” que, en 1908, pasaría a ser la “GACETA DEPARTAMENTAL”, que continúa publicándose.

Desde octubre 27 de 1904, por Decreto no. 25, el gobierno departamental contrato con los señores Mardoqueo y Eleazar Villareal como encargados de la imprenta del señor Fidencio Martínez H., la impresión del “Registro Oficial”, periódico semanal que registraba todos los actos del gobierno seccional y nacional. El

número 1 consto de 500 ejemplares; desde el No. 2, se editaron 1000. El costo de esta impresión era de 30 pesos suministrando por su parte el gobierno del papel necesario.

El primer director de la Imprenta del Departamento fue el maestro Jesús Rivera. Algunos de los directores de dicha imprenta provenían de talleres tipográficos como es el caso de Víctor Marcial Erazo, Antonio Salas Ortiz, Claudio J. Muñoz G., Edgar Girón y Efraín del Valle. Cabe resaltar a don Enrique Erazo Ricaurte quien fue director por más de 30 años.

Inicialmente, la imprenta estaba en lo que hoy es el Palacio Departamental. Al lado, se encontraba la cárcel de Pasto, este dato tiene su importancia, porque cuando en 1928, la Imprenta pasó a la sede que ocupa en la actualidad – bajos de la Gobernación, fueron los presos de la Cárcel los que pasaron al antiguo taller.

La imprenta por los años de 1930 tenía una prensa de medio pliego para hacer carteles, marca Washington, dos Chandler de 1/4 y 1/8, y el mejor taller de fotograbado en la ciudad, conseguido en 1924.

Hasta 1936, los cajistas estaban contratados “a destajo”, es decir que se les pagaba por galeras levantadas (1 peso por galera hasta de 20 picas de ancho y 1,50 para las de más de 20 picas); a los prensistas se les pagaban un peso por cada millar impreso. En 1938, se consiguió una máquina de medio pliego, marca Nebiolo, que hasta 1996 sirvió para la impresión de la Gaceta Departamental.

Entre los años de 1954 y 1957, a raíz de que el gobierno del general Gustavo Rojas Pinilla, convirtiera el Diario Oficial en un tabloide de información general para hacer competencia a la gran prensa, en Nariño, en los talleres oficiales se publicaron dos Semanarios de magnífica calidad periodística que servían de propaganda a los respectivos gobiernos.

El primer periódico era “orientación” y en la gobernación del Dr. José María Velasco se publicó “Consigna”, tomado este nombre de un grupo de intelectuales encabezados por el mismo Dr. Velasco G., Edmundo Medina Madroñero y Hernando Gómez Jiménez.

En 1965, bajo la gobernación del Dr. José María Salazar Bucheli, se importa de Alemania dos impresoras Heidelberg automáticas, que agilizan y califican las publicaciones. Años más tarde se dota de una guillotina electrónica de gran luz de corte. Pero es en 1988 cuando empieza la Imprenta departamental a utilizar la litografía con una impresora OFF-SET de un cuarto, y el equipo completo de fotomecánica; en 1992 completa este sistema con equipos computarizados de composición e impresión láser.

En 1994, la directora Olga Anicchiarico de Narváez, completó el equipo con un segundo computador, pero la parte tipográfica seguía siendo la base de la Imprenta del Departamento.

Definitivamente, las prensas y los tipos fueron relegados en el año de 1995 y un recorte de personal obligó la salida de gran parte de los trabajadores y con ello, de los últimos exponentes de la tipografía. En 1996, la Imprenta del Departamento, paso a ser una empresa oficial bajo el nombre de Empresa Editora de Nariño, siendo su director el Dr. Alberto Alzate.

Entre las obras más representativas que desde tiempos remotos ha publicado la hoy Empresa Editora de Nariño, se puede encontrar:

El Registro Oficial (1908 hasta la fecha); los Anales del consejo Administrativo (1910), dirigidos por el Dr. Federico Puertas, reemplazados por los anales de la Asamblea de Nariño; el Boletín de Estadística del departamento de Nariño, (1927), los volúmenes a cargo de José Rafael Zarama; entre 1927 y 1938, el boletín de Estudios Históricos bajo la dirección de Sergio Elías Ortiz; del mismo autor se publicó Noticia sobre las Imprentas y las Publicaciones del sur de Colombia (1935), crónicas de la Ciudad de Sant Joan de Pasto (1948), Del Colegio de la Compañía de Jesús (1956); así mismo, una Gramática y vocabulario huitoto, por el P. Leopoldo Vonkinder (1936) y desde hace varias décadas se viene publicando Foro Nariñense.

Varias obras del Maestro Ignacio Rodríguez Guerrero salieron de las prensas de la Imprenta del Departamento, entre otras: Traducciones latinas, Estudios Poéticos; 100 Años de la novela "La María"; Estudio Literario (varios tomos), entre otros. Otros títulos históricos ya publicados fueron:

Introducción al estudio de la constitución de Colombia, del Dr. Alfonso López Michelsen (1977). Glosario de Quechuisms (1955). Recopilación de obras de Leopoldo López Álvarez. Novela Chambú, de Guillermo Edmundo Chávez. Novela el tesoro, de Célimo Macario, Pbro. Novela Ciegos, del mismo autor (1964). Libros de Poesía de Luis Felipe de la Rosa y de Aurelio Arturo. Agualongo, de Alfonso Ibarra, en 1975. Folclor Nariñense y Poesías, de Roberto Mora Benavides. Boletín del Cincuentenario del Departamento de Nariño, de Sergio Elías Ortiz y otros (1954). Varios números de la Revista Ilustraciones Nariñense de Rafael Delgado. Esta revista registraba a partir de su fundación en 1924, mensual o quincenalmente, la actividad social y económica gubernamental y de todo orden de la ciudad de Pasto; su director manejaba el primer fotograbado llegado a Pasto a la Imprenta Departamental, lo que le permitía registrar gráficamente los sucesos.

Como se puede observar desde sus comienzos hasta hoy, son un sin número de libros, revistas, folletos, periódicos, plegables, catálogos, afiches en su mayoría de carácter cultural que han sido elaborados en los talleres de EDINAR y que han

enriquecido el intelecto de la comunidad, convirtiendo a la Empresa en líder en divulgación cultural en el Departamento de Nariño³.

Además la misión de la empresa Editora de Nariño es la de:

“Editar, imprimir y divulgar las normas, documentos y publicaciones de las entidades del sector oficial, en aras de garantizar la seguridad jurídica del Departamento y se contribuya al desarrollo cultural y social de la región⁴”

Como visión la empresa tiene que:

“La Empresa Editora de Nariño en el año 2011, estará posicionada en la región como líder en la prestación de servicios editoriales, y en el sector de las artes gráficas será una organización reconocida por su experiencia y calidad⁵”

Como productos que EDINAR ofrece a los nariñenses resaltan:

GACETA DEPARTAMENTAL DE NARIÑO. Es la publicación institucional de la Empresa Editora de Nariño. Es un documento histórico que recoge día a día el discurrir legal del Departamento. Esta publicación dio comienzo a la historia Jurídica del Departamento ya que su primer gobernador Don JULIAN BUCHELI mediante decreto No 68 del 14 de febrero de 1905 creó la Imprenta del Departamento, donde más tarde en 1908 nace la Gaceta del Departamento de Nariño, desde entonces no son pocos los aportes que la gaceta Departamental le ha hecho al Departamento, pues en ella ha quedado registrada la suma jurídica del Departamento.

DIARIO ÚNICO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA – DUCP. Es un suplemento de la Gaceta Departamental donde se publica la contratación, que en cumplimiento a lo estipulado dentro del marco legal que sobre publicación en materia de contratación realizan los entes oficiales del Departamento

OBRA EDITORIAL. Son obras culturales de diferentes autores que utilizan los servicios de EDINAR para obtener su material de trabajo y divulgación. Incluyen desde papelería hasta los más elaborados libros y revistas en su mayoría de carácter cultural lo que nos proyecta como una empresa de carácter social.

³ Edinar.gov.co. Quienes somos. [En línea]. Pasto 2011 [Citado abril 28., 2011]. Disponible en Internet:<http://edinar.gov.co/?page_id=5>

⁴ Ibid., p. 25.

⁵ Ibid., p. 25.

IMPRESIÓN GRAFICA. El compromiso de EDINAR es el de ofrecer soluciones integrales, en el área de Impresos y diseño grafico para satisfacer la necesidad de los clientes de su zona de influencia.

De los productos de impresión se realiza:

- Libros.
- Revistas.
- Periódicos.
- Folletos.
- Plegables.
- Catálogos.
- Afiches.
- Membretes.
- Volantes.
- Tarjetas.
- Calendarios.
- Papelería Comercial.
- Publicidad Institucional.

Finalmente cabe resaltar que en la actualidad la Empresa Editora de Nariño – EDINAR, ha comenzado a incorporar el modelo estándar de control interno MECI en cumplimiento de los requerimientos hechos por su órgano rector, la Gobernación de Nariño, en tal sentido se ha diseñado la siguiente política de calidad:

“Satisfacer los requisitos de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios editoriales con calidad y oportunidad, en aras de garantizar la seguridad jurídica del Departamento, mediante el aprovechamiento eficaz de nuestros recursos, la participación activa de nuestros empleados y proveedores, el mejoramiento continuo, generando beneficios para la Empresa, el Departamento y la comunidad”⁶.

1.2.3 Marco Legal. En materia de normatividad legal asimilada en desarrollo estatutario de un manual de indicadores de gestión para un ente público o un órgano perteneciente a dicho estamento, se tiene que de manera directa e indirecta ejercerán control las siguientes disposiciones:

Artículo 209 de la Constitución Política. Establece los principios básicos que debe atender la función administrativa: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, y da los referentes básicos sobre los cuales debe ser medido el desempeño administrativo.

⁶ Op. Cit., p. 25.

Artículo 343 de la Constitución Política. Establece que la entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.

Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”. En el artículo 4, determina que toda entidad en el ejercicio del control interno debe establecer, entre otros aspectos, objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios, sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control y métodos confiables para su evaluación.

De igual manera, el artículo 8 de la citada ley establece que cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Política y demás disposiciones legales.

Ley 152 de 1994, “Por la cual se establece la Ley orgánica del Plan de Desarrollo...”. El Departamento Nacional de Planeación ha desarrollado el tema a través del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados SINERGIA y el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional – BPIN.

Ley 190 de 1995. “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”.

El párrafo del artículo 48 establece “...todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente un manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados”.

Artículo 17 y 39 de la Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional...”. Establece que las Políticas de Desarrollo Administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional, deberán ser articuladas con los organismos y entidades de la administración pública, teniendo en cuenta, entre otros, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficiencia y eficacia.

El artículo 39 determina que en la política de Desarrollo Administrativo deberá darse prioridad al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los

sistemas de información y a la elaboración de los indicadores de administración pública, que sirvan de soporte a los mismos.

Literal del artículo 12 del Decreto 2145 de 1999, “Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones”. Se establece que la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces debe evaluar el proceso de planeación, en toda su extensión; esto implica, entre otras cosas y con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores definidos, un análisis objetivo de aquellas variables o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances. La identificación de estas variables, su comportamiento y su respectivo análisis permite que la formulación de las recomendaciones de ajuste o mejoramiento al proceso, se realicen sobre soportes y criterios válidos y visibles fortaleciendo así la función de estas oficinas.

Decreto 1677 de 2000, “Por el cual se reestructura el Departamento Administrativo de la Función Pública”, asigna dentro de las funciones específicas del Departamento Administrativo de la Función Pública, la de asesorar a las entidades públicas en el diseño e implantación de metodologías para la formulación de Indicadores de Gestión.

Resolución 087 de 1997 de la Superintendencia de Servicios Públicos, por medio de la cual la Superintendencia determina los indicadores específicos del sector.

Resoluciones Orgánicas 04739 de marzo 11 y 04746 de marzo 11 y 18 de 1999 de la Contraloría General de la República, mediante la cual se adoptan las guías para la “Evaluación de Planes de Desarrollo” y para el “Ejercicio del Control de Gestión” en las que se desarrolla el tema de indicadores.

1.2.4 Marco Teórico. Los conceptos prioritarios en desarrollo de la presenta fundamentación teórica puede dividirse en dos categorías: a) herramientas de aplicación y b) términos directamente relacionados con el objeto de estudio.

En lo que tiene que ver con la definición de herramientas de aplicación es preciso clarificar el concepto de diagnóstico interno, entendido como:

“Una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico”

El entendimiento de este concepto es clave para iniciar el proceso de recolección de la información conducente a determinar las falencias, debilidades,

oportunidades o amenazas latentes en el contexto interno de la empresa editora de Nariño – EDINAR, a fin de evaluar dichas tendencias y conseguir estructurar un manual de indicadores de gestión acorde a las necesidades de medición del desempeño que requiere la empresa.

Por otro lado, en lo referente a los conceptos clave relacionados directamente con la situación problémica a abordar se deberán definir y analizar los siguientes:

1. Gestión
2. Gestión Pública
3. Sistema de Evaluación y Control de Gestión y Resultados
4. Control de gestión
5. La planeación referente de la evaluación
6. Los indicadores herramienta de evaluación.
7. Medición y componentes
8. Indicador y componentes

En este sentido se define la **Gestión** como todas aquellas actividades que en forma integral asume la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. La gestión entonces, permite desarrollar la Misión y lograr la Visión institucional.

Otra definición de gestión permite interpretarla como: “Una cadena de acciones definidas en el proceso administrativo y representada en el ciclo PHVA, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Por lo tanto vale la pena recalcar que la Gestión no solo es acción sino también efecto, este es un punto que no hay que olvidarlo más cuando de evaluar la gestión se trata”⁷.

Ahora bien, si se contextualiza la definición anterior al campo de la administración pública, se puede decir que la **Gestión Pública** “Es toda acción que realiza el Estado a través de las entidades que conforman el llamado Aparato Estatal en cumplimiento de los fines que le fueron señalados en la Constitución.

El proceso de Gestión Pública a nivel de entidades, inicia con la asignación de recursos económicos a través de la aprobación de un presupuesto el cual debe ser ejecutado en el término del año fiscal.

La Gestión Pública siempre deberá cumplirse en concordancia con los principios establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política: Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad”⁸.

⁷ Índices de Gestión, Humberto Serna Gómez, 3R Editores Ltda., Bogotá 2001

⁸ Control Fiscal de la Gestión Pública: Modelo Estratégico Basado en Procesos. Turbay Bernal, Gabriel. Contraloría General de la República, Bogotá, Septiembre de 1995.

Además en concordancia con la vigilancia al cumplimiento de los principios inherentes a la gestión pública existe **el sistema de evaluación y control de gestión y resultados**, el cual se puede definir como un conjunto de elementos (partes o componentes del sistema) dinámicamente relacionados en una red de comunicaciones, realizando una acción para alcanzar un objetivo operando sobre datos para proveer información.

Este sistema deberá estar conformado por:

- Un conjunto de objetivos concretos y las acciones necesarias para alcanzarlos (planes y programas) que se constituyen en el objeto de control. Es decir, para que exista control, es necesario que previamente se establezca el que controlar a partir principalmente de los planes, programas y proyectos.
- Un conjunto de resultados cuya periodicidad esté previamente determinada.
- Un conjunto de dependencias con sus funciones y de funcionarios responsables para la realización de las mismas.
- Un conjunto de procesos y procedimientos⁹.

Sin embargo este conjunto de prácticas relacionadas con la gestión pública puede contenerse integralmente en el proceso de Control de Gestión el cual es un proceso de evaluación que permite medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, así como modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.

Es además un instrumento que mide la eficiencia y la eficacia con la que se han adelantado las metas, planes y objetivos de una institución y para esto se fundamenta en la evaluación de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos por la administración.

Para realizar el Control de Gestión se hace indispensable cumplir con algunos requisitos:

- Realizar una continua revisión entre resultados reales y previstos.
- Apoyar toda acción en objetivos claros.
- Visualizar la dependencia en el futuro.
- Actualizarse permanentemente para reorientar el rumbo, o actualizar procesos.
- Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio que trae los nuevos paradigmas.

⁹ La Evaluación de Resultados en el Sector Público a Nivel Nacional, DNP, 21 de enero de 1994.

El Control de Gestión obliga a tener adaptados los elementos básicos que le corresponden a una entidad, como son: Estructura orgánica, normas, reglamentos, procesos y procedimientos, planes, proyectos y programas, controles, entre otros¹⁰.

A nivel organizacional el control de la gestión en la entidades públicas es un proceso posterior a la de planeación, el cual es un ejercicio administrativo que debe llevar implícitas dos características importantes: debe ser eminentemente participativo y concertado, así como tener un despliegue adecuado y suficiente en todos los niveles y espacios de la organización, por tanto, la planificación de la gestión debe asumirse como una responsabilidad corporativa, tanto en su construcción como en su ejecución y evaluación.

Por lo tanto, dicha planeación debe abarcar objetivos simples, precisos, claros, medibles y fáciles de monitorear, alineados para apoyar la razón de ser de la organización, realistas y manejados en el tiempo oportuno, condición sin la cual la evaluación dejaría de ser objetiva y limitada a la simple percepción y sin elementos referenciales de comparación.

El elemento fundamental que acompaña un pertinente proceso de planeación de la gestión, es la toma de decisiones y en este importante transcurso los indicadores resultan ocupando un papel preponderante por lo tanto se hace necesario **los indicadores herramienta de evaluación**. La evaluación de la gestión se constituye en el principal instrumento para asegurar que el accionar institucional de todos los organismos y entidades del Estado se orienta a la realización de los fines que guían el ejercicio de la función administrativa. Debe ser un proceso permanente mediante el cual se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, proceso, actividad o del sistema en general.

La evaluación es más amplia que la simple medición; esta última se convierte en un medio para soportar la evaluación, fundamentada en criterios objetivos con base en las estrategias, metas y en general los propósitos y fines organizacionales.

Medición. Es la acción de determinar una propiedad, cantidad, cobertura, impacto, resultado, comparándola con una unidad de medida preestablecida. La medición permite al individuo desarrollar un sentimiento de logro y superación, porque la medición como parámetro de comparación facilita, además de generar una actitud autocrítica, establecer logros, cumplimientos, avances, cubrimientos y oportunidades¹¹.

¹⁰ Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas, Nota Técnica, Fundación Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals, Barcelona, mayo de 1998.

¹¹ ETKIN, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Ed. Management, 2005., p. 28

Evaluación. Es ante todo un proceso dinámico, permanente, individual o de conjunto mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, un proceso, una actividad, una meta o cualquiera que sea el objeto del estudio.

Es el complemento fundamental de la planeación consistente en la verificación y seguimiento de la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la retroalimentación, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos.

Se evalúa para determinar y conceptuar sobre el desempeño o rendimiento de una entidad, área, proceso o actividad, cualquiera que sea el objeto de estudio, y así, tomar decisiones certeras, confiables y consistentes con la misión, visión y objetivos institucionales.

Existe diversos mecanismos e instrumentos para evaluar gestión; uno de ellos, los indicadores, tratados y conocidos bajo diferentes denominaciones, pero siempre identificados como herramienta útil de gestión.

Instrumentos para realizar la evaluación y control de la gestión. Para realizar el Control de gestión existen unos instrumentos o medidas de rendimiento institucional conocidos tradicionalmente como indicadores, estos están encaminados a medir en el momento; los procesos, los productos, las áreas, los objetivos, los programas los proyectos y demás de la dependencia; pueden ser de carácter cuantitativo y cualitativo:

Indicadores cuantitativos: Los que se muestran valores y cifras periódicamente de los resultados de las operaciones.

Indicadores cualitativos: Son los que permiten evaluar con un enfoque gerencial la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización de tal manera que permitan identificar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.¹²

Indicador. Es una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa, subprograma o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Resultado Logrado}}{\text{Resultado Planeado}} * 100$$

¹² PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Ed. Harvard Business Review. 1979., p. 7.

Es de gran importancia tener presente que el indicador es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.

Tipología de indicadores. Existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores (según medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad). Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas clasificaciones no son excluyentes y que en muchos casos se pueden agrupar de formas diferentes dependiendo de las necesidades del proceso estadístico. Como lo explica Vos (1995), “en muchos casos es difícil hacer una distinción muy exacta y rígida entre los diferentes tipos de indicadores, y es preferible interpretarlos como una cadena de indicadores que permitan relacionar ‘insumos’ con ‘resultados’ en términos de los objetivos inmediatos de los programas y proyectos y con los ‘efectos últimos’ en términos del impacto sobre un conjunto más amplio de objetivos en el desarrollo”.¹³

Indicadores Según Medición

Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.

Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades. Los indicadores cualitativos pueden expresarse así:

- Categóricos: por ejemplo, bueno, aceptable, regular, malo.
- Binarios: por ejemplo, sí, no

Indicadores según nivel de intervención. Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos; tratan de medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de cinco tipos de indicadores:

Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que re- percuten en la sociedad en su conjunto.

¹³ VOS, Rob. 1995. Hacia el mejoramiento del sistema de indicadores sociales para América Latina. Institute of Social Studies y Banco Interamericano de Desarrollo BID, Washington.

Indicadores de resultado (out- come): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.

Indicadores de producto (out- puts): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa¹⁴.

Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y/o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados.

Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención¹⁵.

Indicadores según jerarquía

Indicadores de gestión: este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación plateada se programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, así como talento humano. Dentro de esta categoría, se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado

Indicadores estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto.

Indicadores según calidad. Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas; éstos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan

¹⁴ Tomado y Adaptado de: DANE. 2002. Elementos metodológicos básicos para la selección, construcción, interpretación y análisis de indicadores. SNIE. Bogotá.

¹⁵ Llano, A., y Moreno, H. 1995. Metodología para la conformación de la línea de base del programa BID- Plan Pacífico. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.

introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo¹⁶.

Indicadores de eficacia: expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.

Indicadores de eficiencia: permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.

Indicadores de efectividad: este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo¹⁷.

En el mismo orden de ideas cabe hacer énfasis en que la presente investigación ahondará en el análisis financiero de la Empresa Editora de Nariño - EDINAR, por lo cual es preciso conocer la definición de algunos de los principales indicadores de este orden, así:

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

INDICADORES DE LIQUIDEZ. A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia entre más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Los indicadores de liquidez más utilizados son: Capital de Trabajo, la razón corriente, la prueba ácida y ebitad.

¹⁶ PODION, 2000. Planificación de proyectos y diseño de indicadores. Bogotá.

¹⁷ CHARRY, J. 1996. Los indicadores de gestión y de resultados en las entidades del Estado. 1ª. Edición. Biblioteca Jurídica Dike. Bogotá.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO. Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

INDICADORES DE ACTIVIDAD. Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

- Rotación de cartera: $\text{ventas a crédito en el período} / \text{cuentas por cobrar promedio}$.
- Período promedio de cobro: $\text{cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{ventas a crédito}$.
- Rotación de inventarios (# veces) empresas comerciales: $\text{costo de la mercancía vendida en el período} / \text{inventario promedio}$.
- Rotación de inventarios (#días) empresas comerciales: $\text{inventario promedio} \times 365 \text{ días} / \text{costo de la mercancía vendida}$.
- Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales: $\text{costo de ventas} / \text{inventario total promedio}$.
- Rotación de inventarios (# días) empresas industriales: $\text{inventario total promedio} \times 365 \text{ días} / \text{costo de ventas}$.
- Rotación de activos fijos: $\text{ventas} / \text{activo fijo}$.
- Rotación de activos operacionales: $\text{ventas} / \text{activos operacionales}$.
- Rotación de los activos totales: $\text{ventas} / \text{activo total}$.
- Rotación de proveedores (# veces): $\text{compras a crédito} / \text{cuentas por pagar promedio}$.
- Rotación de proveedores (# días): $\text{cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{compras a crédito}$.

INDICADORES DE RENDIMIENTO. Llamados también de rentabilidad o lucratividad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

Características Deseables De Los Indicadores.

- Oportunidad y Fidelidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, adecuada y oportuna y medir con un grado de aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, para posibilitar la toma de decisiones que corrijan y reorienten la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- Prácticos: Ser fáciles de generar, recolectar y procesar.
- Objetivos: Poderse expresar numérica o cuantitativamente.
- Sencillos: Ser comprensibles para las diferentes partes.
- Finalidad: Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción.

No es válido ni útil construir indicadores para medir únicamente los resultados alcanzados (eficacia), sino que simultáneamente es necesario evaluar el proceso realizado, partiendo del principio de que alcanzar un buen resultado solo es posible si se ha diseñado y ejecutado el proceso adecuado. Igualmente, un indicador puede arrojar que una organización es altamente eficaz (logra los objetivos que se ha propuesto), pero si se analiza aisladamente puede esconder que también es ineficiente, porque incurre en altos costos o no es oportuna en la generación y entrega de los resultados a los clientes¹⁸.

Elaboración de los indicadores. Corre a cargo de cada una de las dependencias quienes tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello deben tener en cuenta:

- Los objetivos, planes y programas, los proyectos específicos de cada dependencia, cada uno de estos deben encontrarse establecidos.

¹⁸ DAVID, Ricardo. Los principios de la economía política y del impuesto, 1817-1821.

- Las funciones específicas definidas en las distintas resoluciones que organizan y establecen las distintas dependencias y/o grupos de trabajo internos;
- Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).

Metodología para el diseño de indicadores. Para diseñar, construir y aplicar un indicador es indispensable identificar plenamente las razones por las cuales debe determinarse, las variables que combina y los principales propósitos que en su conjunto se formulan.

Es necesario tener en cuenta que un indicador no puede ser una relación simplista y de casualidad, debe ser objetiva, debe permitir el conocimiento e identificación de su propósito; su resultado debe generar confianza y servir como elemento de análisis y reflexión, por lo tanto, debe ser cuantificable y pertinente. En su concepción, debe existir la concertación como elemento formador y no la imposición como sujeción.

Por estas consideraciones, se requiere entonces construir la Hoja Metodológica del Indicador, instrumento que sintetiza sus características y propiedades, en un mismo plano, donde se inicia con un proceso de identificación: de entidad, área y dependencia, objetivo, estrategia, componentes y meta, para llegar en forma objetiva y consciente a definir y escoger el indicador que permita la evaluación de la gestión, su seguimiento y la toma de decisiones prácticas y acertadas.

La Hoja Metodológica del Indicador y su correcta elaboración implican un proceso que agrega sustentabilidad al resultado y a quienes la diligencian, identificación con su cometido. Para su diligenciamiento, se recomienda seguir uno a uno los siguientes pasos:

- a) Llenar todos los espacios que el formulario contiene, iniciando con el proceso de identificación.
- b) Analizar la planeación y proceso estratégico del organismo o entidad, el área, sección o dependencia, para establecer la relación directa de la meta a evaluar, con cualquiera de los componentes (procedimiento, tarea, proceso actividad, programa o proyecto) y de éste con la estrategia y el objetivo propuesto. De esta forma escoge el ¿qué se va a evaluar?
- c) Establecer con claridad hacia donde se apunta o a donde se quiere llegar de tal forma que se pueda definir plenamente cada uno de los interrogantes planteados.

En su orden el formulario contiene:

- 1. Entidad.**
- 2. Área.**
- 3. Qué se va a evaluar.**

- 4. Meta establecida:** una meta es uno de los cuatro criterios que conforman un árbol de decisiones. Criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro. Cada asunto a evaluar puede tener tantas metas como sean necesarias; por lo tanto, debe diseñarse un indicador para la meta o cada una de las metas propuestas e incluir en ellas el tiempo en el que se debe dar su cumplimiento.

Concretando, en este renglón es indispensable especificar y exponer la meta que va a evaluar, por lo tanto si para el objetivo propuesto y la estrategia establecida definió más de una meta, deberá determinar un indicador para cada una y diligenciar tantas hojas metodológicas como sean necesarias.

- 5. Qué Objeto Tiene El Indicador:** este espacio está destinado para que quien (o quienes) participen en la determinación del indicador definan claramente que se pretende o se busca con su determinación, es decir, reconozca la utilidad, finalidad o uso, de acuerdo con la meta a evaluar.
- 6. A Quién Le Interesa:** este aspecto es de gran importancia; el interés sobre un indicador no sólo es de quien lo determina, su interés es más amplio; cubre las expectativas de toda la organización en los diferentes niveles, debe permitir una visión corporativa, debe reflejar el accionar de la entidad, facilitar su seguimiento por parte de las oficinas de control interno y a los organismos de control su gestión.
- 7. Por qué Le Interesa:** espacio está reservado para identificar además de A QUIEN LE INTERESA las razones fundamentales de su determinación; es la manera de plasmar en forma precisa el propósito por el cual el indicador debe ser calculado o establecido.
- 8. Tipo:** el tipo de indicador se considera de vital importancia para evaluar la meta y hacer seguimiento a sus resultados. Es conveniente recordar que no obstante existir una gran variedad de clasificaciones y tipos de indicadores según las diferentes escuelas o autores de que se trate.
- 9. Nombre del indicador.**
- 10. Variables que intervienen para desarrollar el indicador:** alude a que dentro de un proceso de selección de elementos, se especifique la variable o variables indispensables a tener en cuenta para su cálculo. Es en este espacio donde se deben determinar los parámetros o aspectos que intervienen en el logro del propósito del indicador y que son necesarios para su posterior relación y composición.

Por ejemplo, para evaluar la gestión del área de atención al cliente en términos de eficacia, se identificarían básicamente dos variables: el número real de respuestas y el número total de consultas radicadas.

11. Fuente(s) y fuente(s) primaria(s): elementos de comprobación, sustento y validación para determinar la veracidad de las variables y su resultado.

Permite identificar la persona, área o dependencia y elemento donde se originan y se comprueban los datos base con el fin de tener certeza y objetividad de la información.

Este aspecto cobra gran importancia ya que sugiere la exigencia de una información confiable, segura, consistente y debidamente soportada; pues de la calidad de la información depende la calidad de la evaluación. Desde este punto de vista, coloque en el espacio todos aquellos datos, elementos o documentos y las personas que en un momento dado darán fe de la fuente, suministrando información imposible de ser manipulada. Ejemplo, la ejecución presupuestal como sustento del indicador de economía.

12. Unidad de medida: se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y relacionada con la unidad asignada a la meta a evaluar. ésta puede ser expresada en forma relativa (porcentual) o en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.),

13. Categorización del resultado: es la forma de imprimir categoría o ranquear el resultado. conveniente para definir si el logro obtenido es significativo, indica algo a favor o en contra, positivo o negativo, si se ha obtenido un resultado o la gestión no ha sido considerada como aporte al objetivo propuesto.

14. Forma de cálculo del indicador: determina la forma del ¿cómo? se medirán o compararán las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.

15. Frecuencia de medición: se refiere al número de veces necesarias en que debe calcularse el indicador, anual, mensual o semanal.

16. Observaciones: obedece a aquellas consideraciones especiales que se deben tener en cuenta para el cálculo del indicador. por ejemplo, modo de recolección de la información.

17. Fecha: Mostrará el momento en que se elaboró la Hoja Metodológica del Indicador y cuando por razones de revisión o de ajuste al indicador se haya modificado en algún aspecto la hoja metodológica¹⁹.

1.3 METODOLOGÍA

1.3.1 Paradigma de investigación. El paradigma de esta investigación es de tipo **cuantitativo**, debido a que se aplicará un formato de encuesta a fin de obtener una información que será sometida a métodos estadísticos posibilitando su tabulación, interpretación y análisis con lo que se pretende obtener un panorama objetivo acerca de la importancia de la implementación de un manual de indicadores de gestión que permita medir el desempeño productivo de los colaboradores de la empresa editora de Nariño – EDINAR.

1.3.2 Enfoque de investigación. El enfoque de la investigación es **empírico – analítico**, ya que partirá de las vivencias cotidianas y habituales de uno de los gestores del proyecto el cual se encuentra vinculado laboralmente con EDINAR, y a partir de la conjunción de conocimientos interdisciplinarios y la aplicación de unas herramientas administrativas y gerenciales será posible la construcción de conocimiento en torno a la situación problemática planteada.

1.3.2.1 Tipo de Investigación. La investigación es de tipo **descriptivo – analítico**, puesto que se iniciará con el desarrollo de un diagnóstico preliminar de la gestión en las áreas administrativas y de producción de la empresa a partir del cual será posible caracterizar la problemática y analizarla para luego proponer un curso de acción a seguir plasmado consecuentemente en un manual de indicadores de medición del desempeño que enfatice la incorporación de la medición en cada uno de los procesos sistémicos que maneja la empresa.

1.3.3. Fuentes de recolección de información. Para el desarrollo de la presente investigación se contemplan dos tipos de fuentes: 1) Fuentes primarias: constituidas integralmente por la totalidad de colaboradores que conforman la empresa editora de Nariño – EDINAR a los cuales fue posible aplicarles un formato de encuesta a fin de obtener una información de primera mano, lo cual permitió hacer una lectura objetiva de la situación actual de los procesos de gestión y medición del desempeño presentes en la empresa y, 2) Fuentes secundarias: conformadas por todos los textos de referenciación bibliográfica tales como: Trabajos de grado, Monografías, Ensayos, periódicos, boletines, información de internet y publicaciones relacionadas con el tema de investigación.

¹⁹ OTÁLORA, Andrea y SOTO, Andrés. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Bogotá, 2004

Adicionalmente se emplearon libros especializados sobre el tema de investigación, citando su caracterización al pie de página.

1.3.4 Población y muestra.

- **Población.** Se encuentra conformada por la totalidad de colaboradores que hacen parte de la empresa editora de Nariño - EDINAR, los cuales se encuentran contenidos de acuerdo a su tipo de contratación y características propias de su función en la empresa, así:

Tabla 1. Personal de la Dependencia

Parámetro	Tipo de Contrato	Número de Personas
Personal Administrativo	De libre nombramiento y remoción	4
Personal de Producción	Por orden de Prestación de Servicios	7
Personal de Apoyo (Almacenista y aseo)	Por orden de Prestación de Servicios	2
TOTAL		13

Fuente: la presente investigación

- **Muestra.** El universo muestral es **finito** en virtud del tamaño de la población, lo cual posibilita la aplicación de dos tipos de muestreo: 1) probabilístico simple ó 2) Por juicio selección experta o selección intencional. Como lo que se pretende es generar una propuesta de intervención enfocada al mejoramiento de las prácticas en cuanto a medición del desempeño al interior de la empresa editora de Nariño - EDINAR, se consideró pertinente encuestar a la totalidad de los actores involucrados directamente con el desarrollo productivo de tareas o funciones específicas en la empresa, lo cual quiere decir que se optó por un **muestreo por juicio, selección experta o selección intencional**, en el cual el investigador selecciona los elementos de la población que a él, le parecen los más representativos, resultando de esta manera un total de 13 formatos de encuesta a aplicar.

1.3.5 Aspectos Administrativos

Recursos. Los recursos necesarios para el desarrollo pertinente de la presente investigación son de tres tipos:

Recursos Humanos. Se encuentran determinados por la totalidad de los colaboradores de la empresa editora de Nariño -EDINAR (13), los gestores del proyecto (2) y demás profesionales relacionados, directa e indirectamente en desarrollo del presente ejercicio investigativo.

Recursos Técnicos. Está referido al conocimiento explícito del grupo de investigación (2 Economistas), el cual muestra un enfoque amplio y objetivo en virtud de la confluencia de vivencias y conocimientos teóricos que posibilitan la construcción de conocimiento.

Recursos Logísticos. Son los recursos físicos y los medios necesarios para el desarrollo del proyecto, entre estos se encuentran: Dos computadores portátiles, un modem de internet inalámbrico, dos teléfonos celulares, papelería, fotocopias e impresoras, transporte público y elementos de oficina, entre otros.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Para demostrar la necesidad de la incorporación de un manual de indicadores de gestión al interior de la empresa Editora de Nariño – EDINAR, se hizo necesario la formulación de un formato de encuesta referente al desempeño de los colaboradores en las distintas tareas de su quehacer cotidiano percibido desde la óptica del liderazgo situacional.

La anterior consideración en atención a los dicho por KEN BLANCHARD y JOHN BLITT en su Best Seller: ¿QUIEN MATO EL CAMBIO? al discernir que “En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo, por ende el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre los tipos de comportamiento que deberá ejercer un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.”

Además el entendimiento de la percepción de los colaboradores en una situación problémica dada permitirá evidenciar cual es el grado de compromiso de estos con la empresa, al tiempo que servirá de base para observar que necesidades tienen los colaboradores desde el punto de vista motivacional.

Así las cosas el ANEXO A del presente documento redundo en la opinión de los 13 colaboradores que hacen parte de la empresa Editora de Nariño - EDINAR, tanto aquellos pertenecientes al área administrativa, como también aquellos que laboran en el área operativa.

Para demostrar el poder de la información en el momento de iniciar un proceso de toma de decisiones, se sometió a los encuestados a preguntas de carácter gerencial, en donde se mostraron 11 situaciones problema, así:

1. Sus subordinados no han estado correspondiendo a su diálogo amistoso y su evidente interés por el bienestar de ellos: el rendimiento es cada vez peor.
2. El desempeño de su grupo está mejorando notablemente, Usted percibe que todos los integrantes son conscientes de sus funciones y compromisos.
3. Los integrantes de su grupo no han sido capaces de resolver un problema específico. Normalmente los han dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
4. Está considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen buenos antecedentes de ejecución respetan las necesidades de cambio.

5. El desempeño de su grupo ha empeorado durante los últimos meses los integrantes no se han preocupado por alcanzar los objetivos. Fue necesario que se les recordara continuamente el cumplimiento de sus tareas. Usted percibe que los integrantes no tienen muy claro sus funciones.
6. Usted se encontró con una situación bien manejada. El Gerente anterior era enérgico con el grupo usted prefiere que se mantenga una situación productiva pero le gustaría empezar a humanizar el ambiente.
7. Usted está considerando cambios importantes en su estructura organizacional; Los integrantes del grupo han estado sugiriendo la necesidad de estos cambios.
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un poco inseguro por su falta de dirección grupal.
9. Su superior lo ha dejado asignado para dirigir un equipo de trabajo que está muy retrasado en la preparación de las sugerencias de cambio que se les solicitaron. El grupo no tiene claro sus objetivos, la asistencia a las reuniones han sido deficientes. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para colaborar.
10. Sus subordinados que en lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están correspondiendo a su definición de funciones (VER ANEXO A).
11. Ha sido promovido a un cargo nuevo. El Jefe anterior no se metía en los asuntos grupales, el grupo ha manejado correctamente sus tareas, las interrelaciones grupales son buenas.

La aplicación de los formatos de encuesta NO TUVO en cuenta el nivel de profesionalismo de los participantes, dado que el propósito de la misma fue demostrar la incidencia de la medición como un proceso a través del cual los colaboradores se adueñan de unas metas y objetivos claros a partir de los cuales formulan estrategias propias de cumplimiento que redundan en beneficios comunes acumulados para la organización.

A través de la observación directa como herramienta de análisis comportamental, en el momento de aplicación del trabajo de campo, fue posible determinar que los trabajadores de nivel operativo enfrentaban cada escenario con sorpresa y enfocaban su respuesta hacia el sentido común, lo cual les permitió evidenciar la necesidad de medir su desempeño solo a través de actividades en las cuales ellos son los principales responsables.

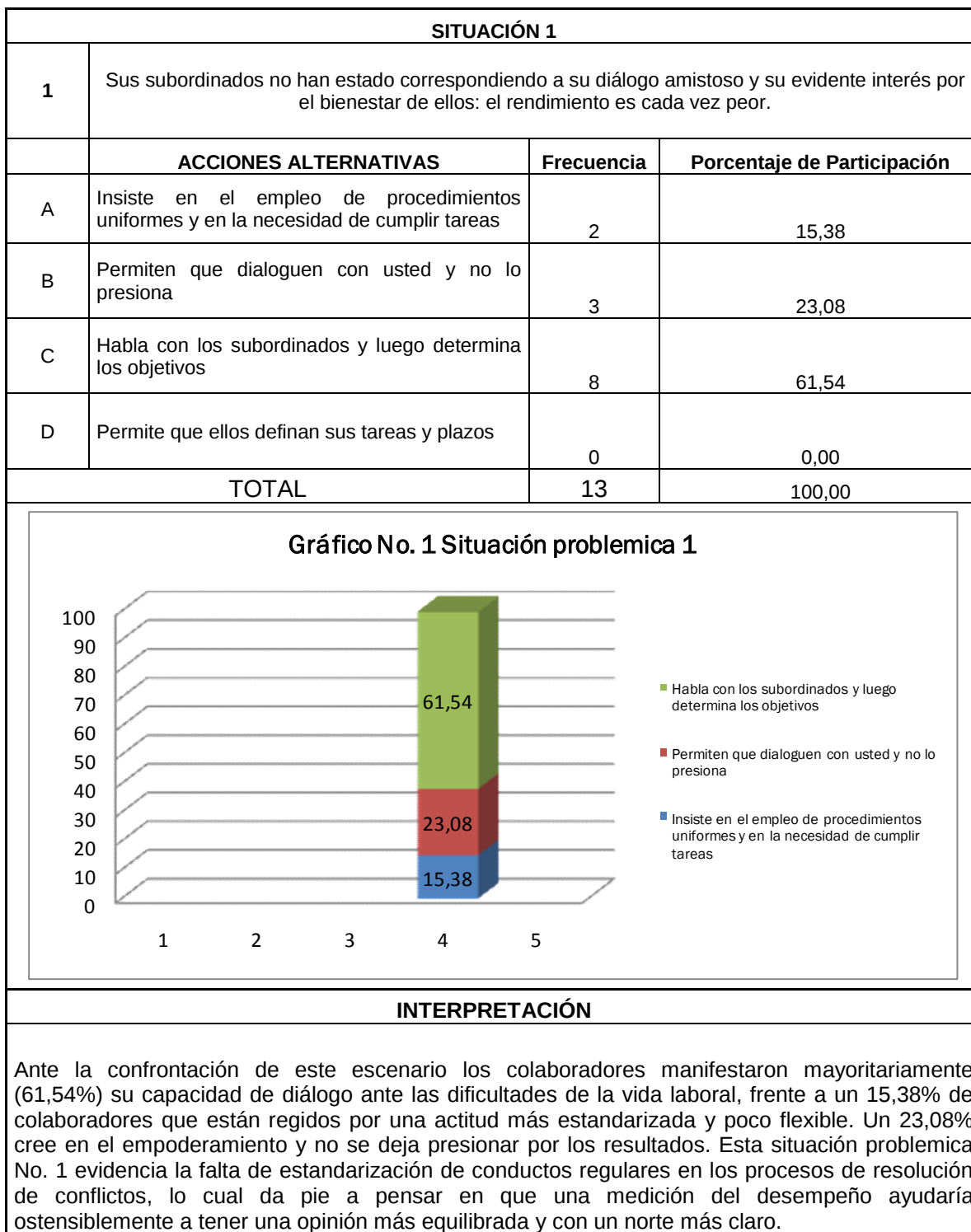
Caso contrario de los colaboradores de nivel administrativo los cuales contestaron con seguridad mostrando su nivel de liderazgo y sus características propias en torno a la negociación de conflictos.

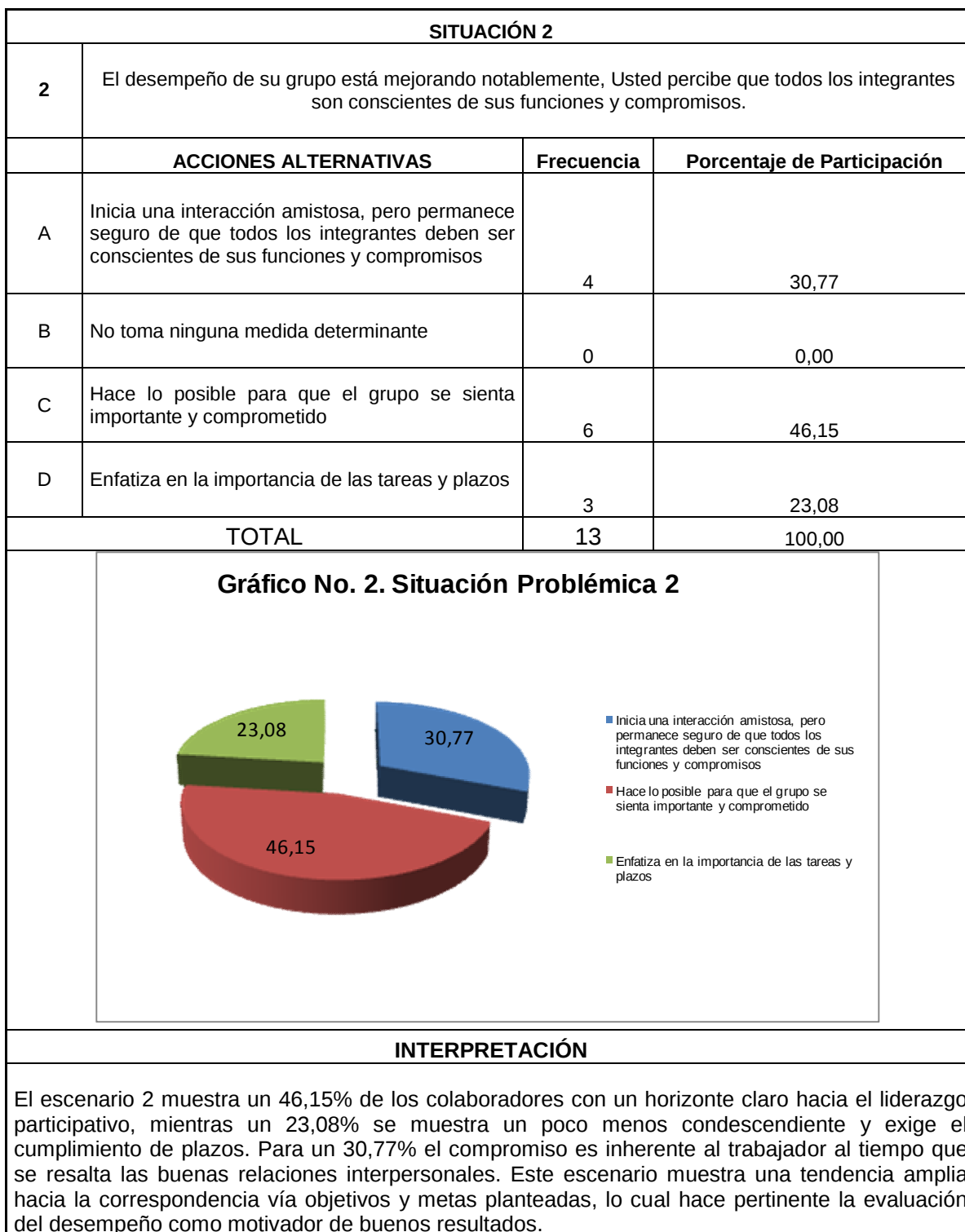
A pesar de esta dificultad el propósito fundamental de la encuesta se cumplió y prueba de ello fue la disponibilidad de los colaboradores hacia el entendimiento de los sistemas de medición de desempeño como herramientas fundamentales en la

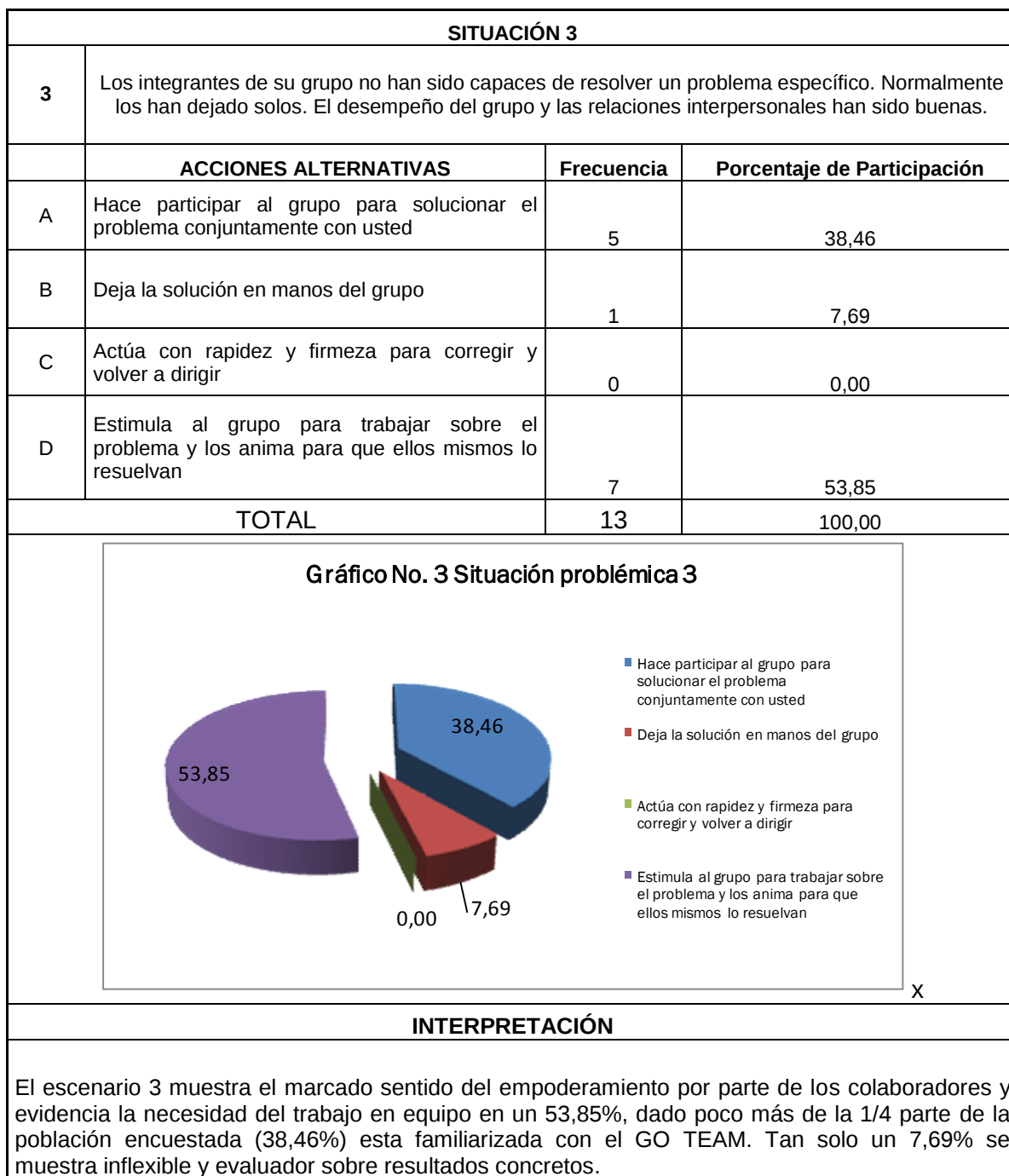
toma de decisiones tanto en el nivel operativo como también en el nivel administrativo.

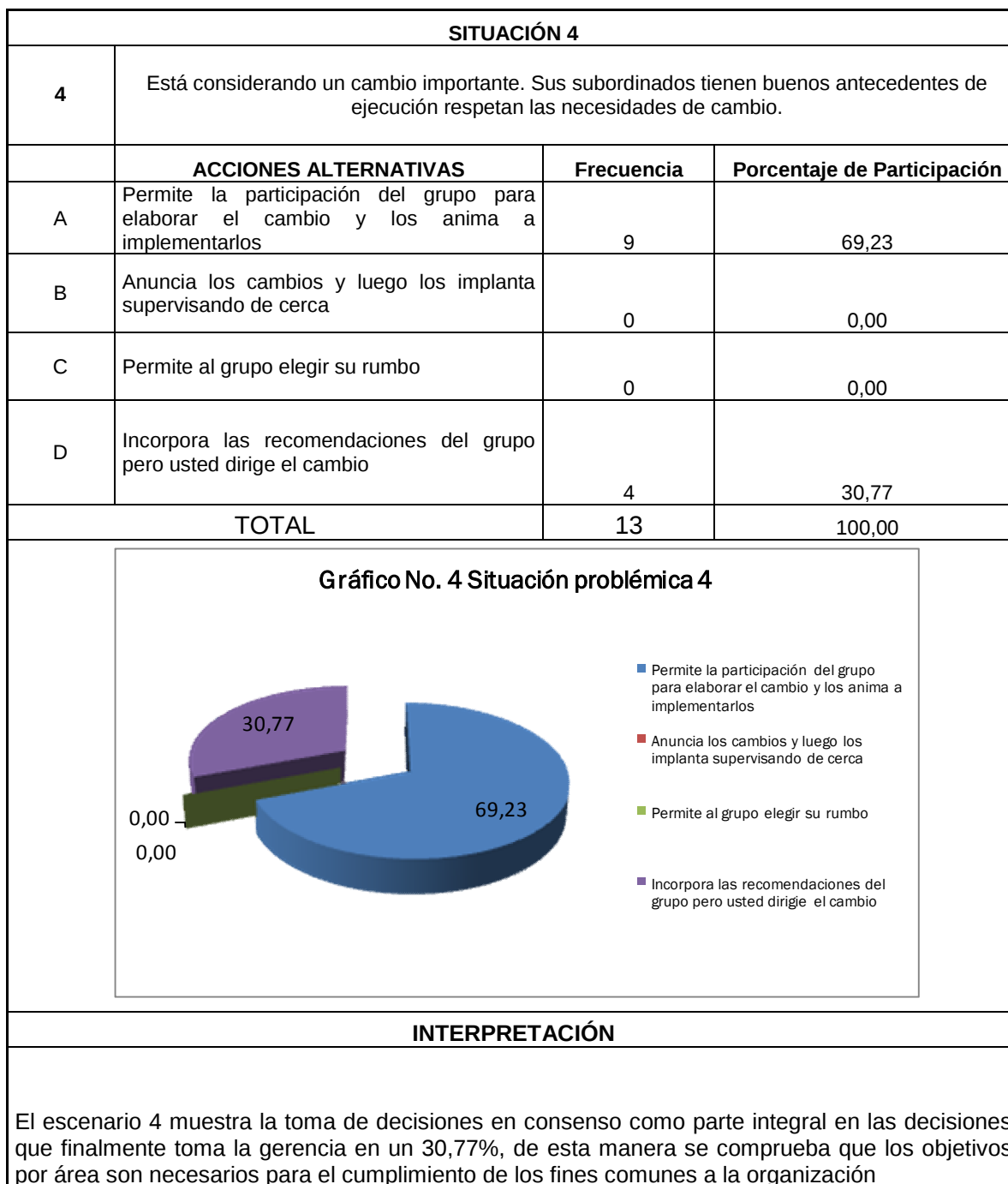
Otro punto a resaltar con la aplicación del trabajo de campo en EDINAR fue la preocupación de los trabajadores hacia la formulación de los indicadores de gestión, dado que se evidencio desconocimiento en cuanto a las características, definiciones y componentes de un indicador y se enfatizó únicamente en la importancia de los indicadores y de las fuentes de información que la organización provee. Otros resultados del trabajo de campo se muestran a continuación:

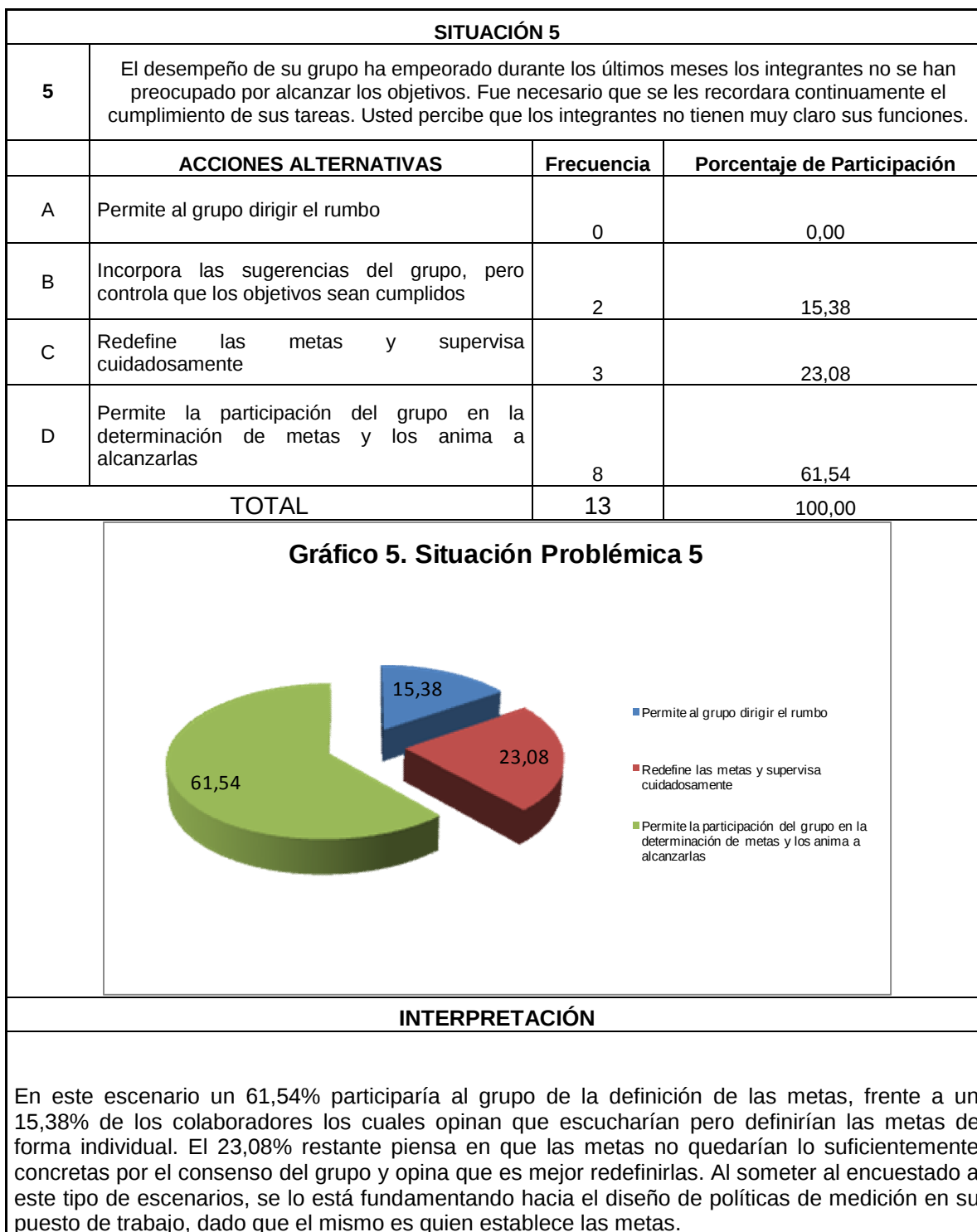
2.1.1 Análisis de la Encuesta.







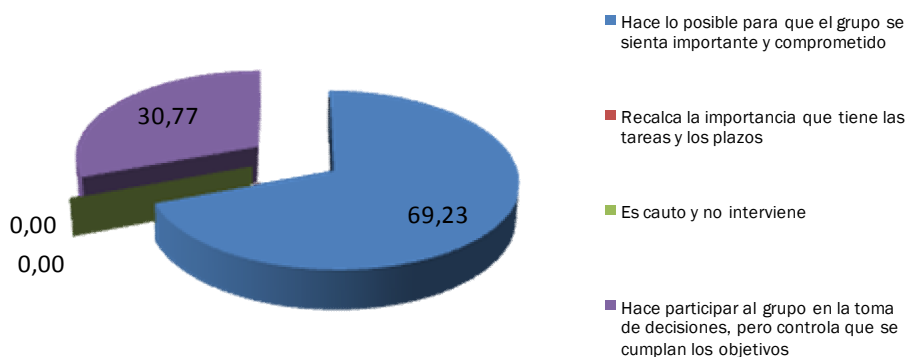




SITUACIÓN 6

6	Usted se encontró con una situación bien manejada. El Gerente anterior era enérgico con el grupo usted prefiere que se mantenga una situación productiva pero le gustaría empezar a humanizar el ambiente.		
	ACCIONES ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje de Participación
A	Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	9	69,23
B	Recalca la importancia que tiene las tareas y los plazos	0	0,00
C	Es cauto y no interviene	0	0,00
D	Hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	4	30,77
TOTAL		13	100,00

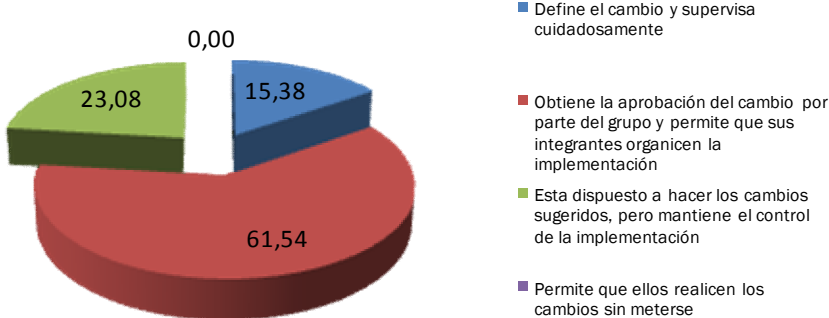
Gráfico No. 6 Situación problemática 6

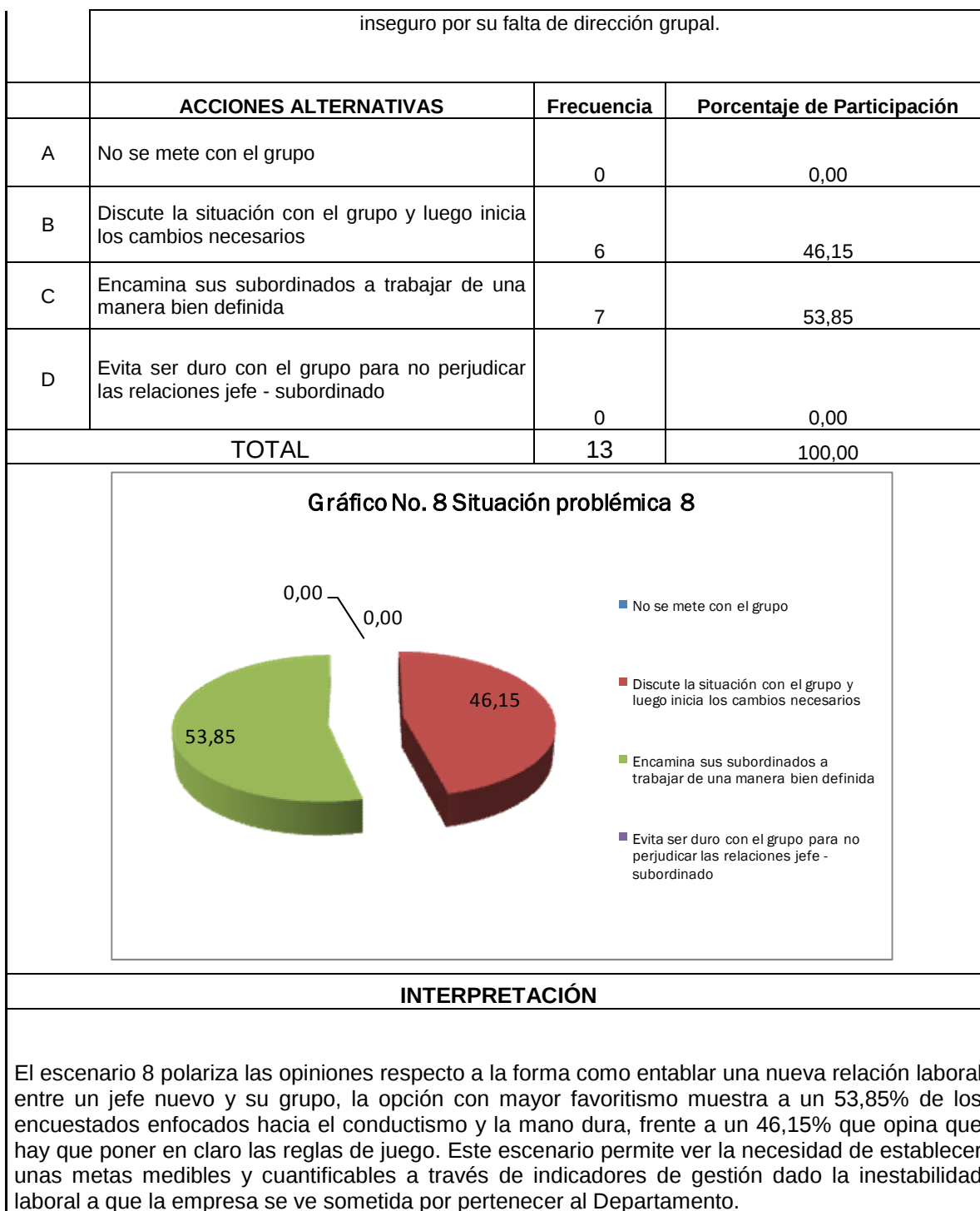


INTERPRETACIÓN

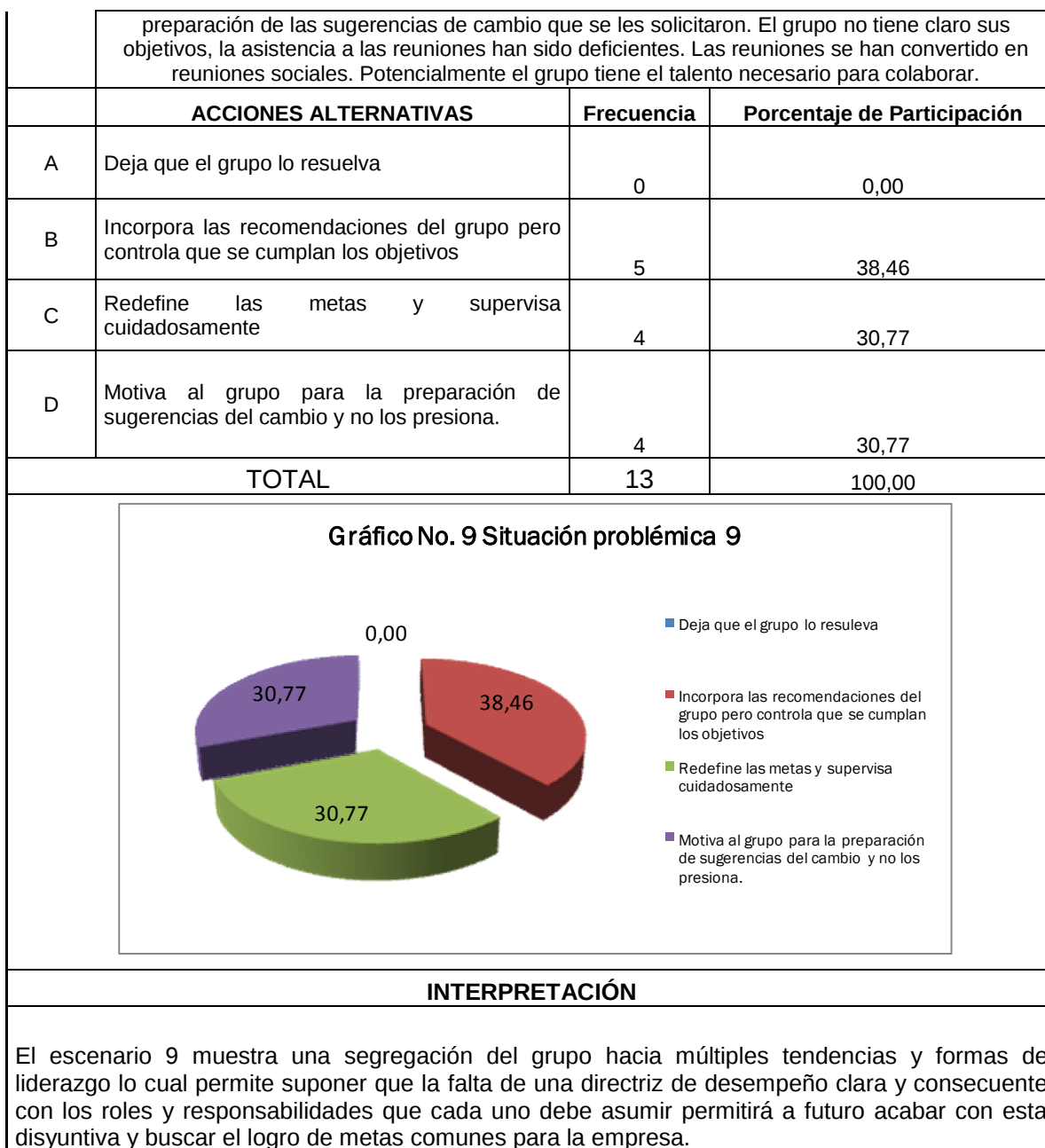
El escenario 6 la necesidad del grupo de participación en el proceso de toma de decisiones por parte del grupo de colaboradores, dado que el 30,77%% de ellos cree que la toma de decisiones hace parte de un liderazgo poco participativo. Por su parte el 69,23%% opina que el grupo debería sentirse más motivado y comprometido frente al ambiente interno de trabajo. De este indicador es importante resaltar la necesidad de participación mancomunada y en un solo propósito que el grupo debe tener en cuanto a su desempeño en un ambiente poco favorable.

SITUACIÓN 7	
7	Usted está considerando cambios importantes en su estructura organizacional; Los integrantes del

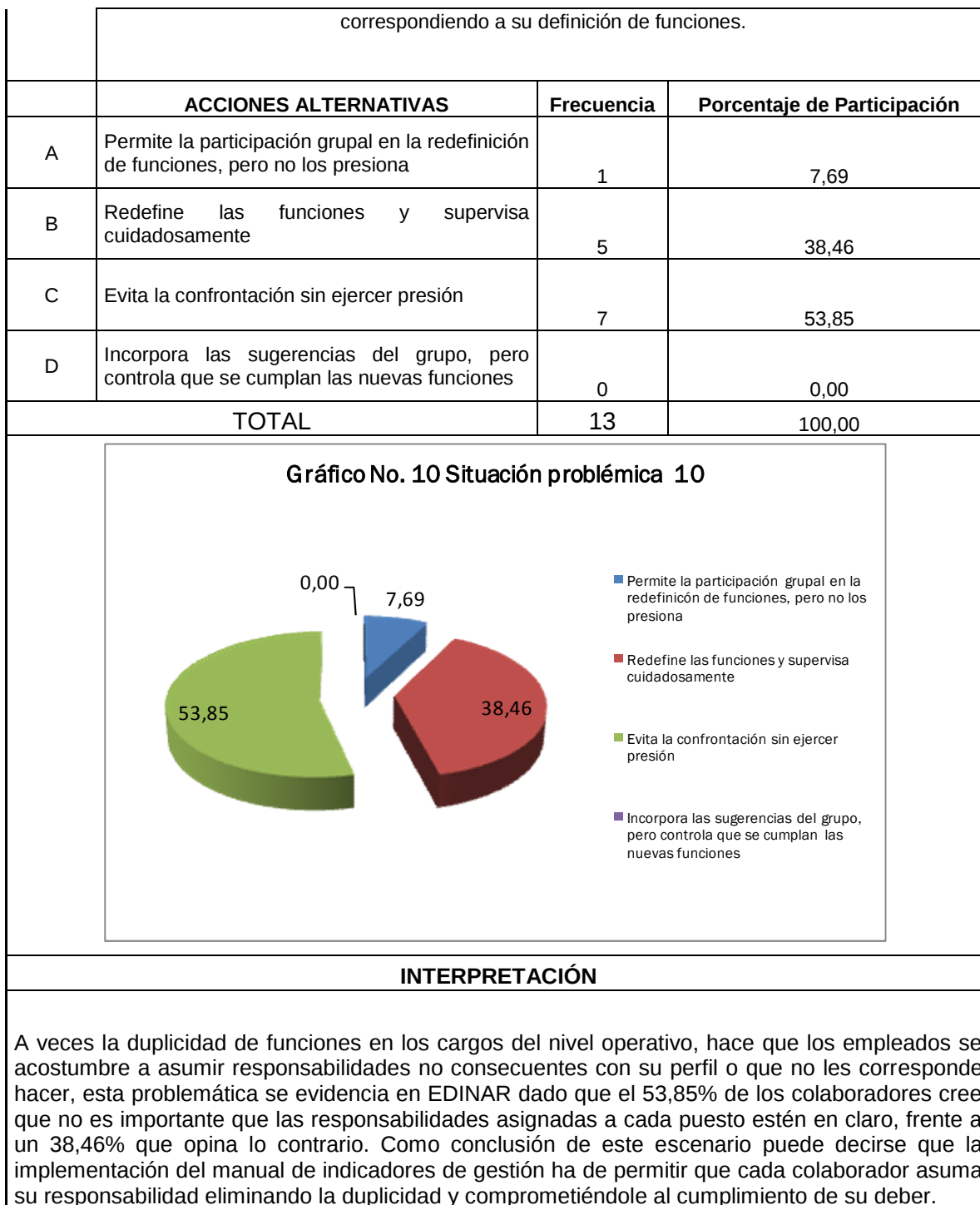
	grupo han estado sugiriendo la necesidad de estos cambios.		
	ACCIONES ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje de Participación
A	Define el cambio y supervisa cuidadosamente	2	15,38
B	Obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación	8	61,54
C	Esta dispuesto a hacer los cambios sugeridos, pero mantiene el control de la implementación	3	23,08
D	Permite que ellos realicen los cambios sin meterse	0	0,00
TOTAL		13	100,00
Gráfico No. 7 Situación problemática 7  ■ Define el cambio y supervisa cuidadosamente ■ Obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación ■ Esta dispuesto a hacer los cambios sugeridos, pero mantiene el control de la implementación ■ Permite que ellos realicen los cambios sin meterse			
INTERPRETACIÓN			
La baja participación del equipo frente a la definición del cambio y su supervisión en un 15,38% manifiesta la resistencia del grupo frente al cambio, más aún si se tratase de un cambio que afectará la evaluación de su desempeño. Por su parte un 61,54% acepta el cambio pero quiere ser partícipe de su implementación y un 23,08% acepta el cambio, pero no sede en una implementación agresiva del mismo, prefiere mantener el control de la situación. Este escenario es importante si se evalúa la forma más idónea de comunicar la evaluación del desempeño en EDINAR, dado que de esta comunicación puede generarse un buen ambiente hacia los procesos de medición o por el contrario puede originarse un cambio distante.			
SITUACIÓN 8			
8	El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un poco		



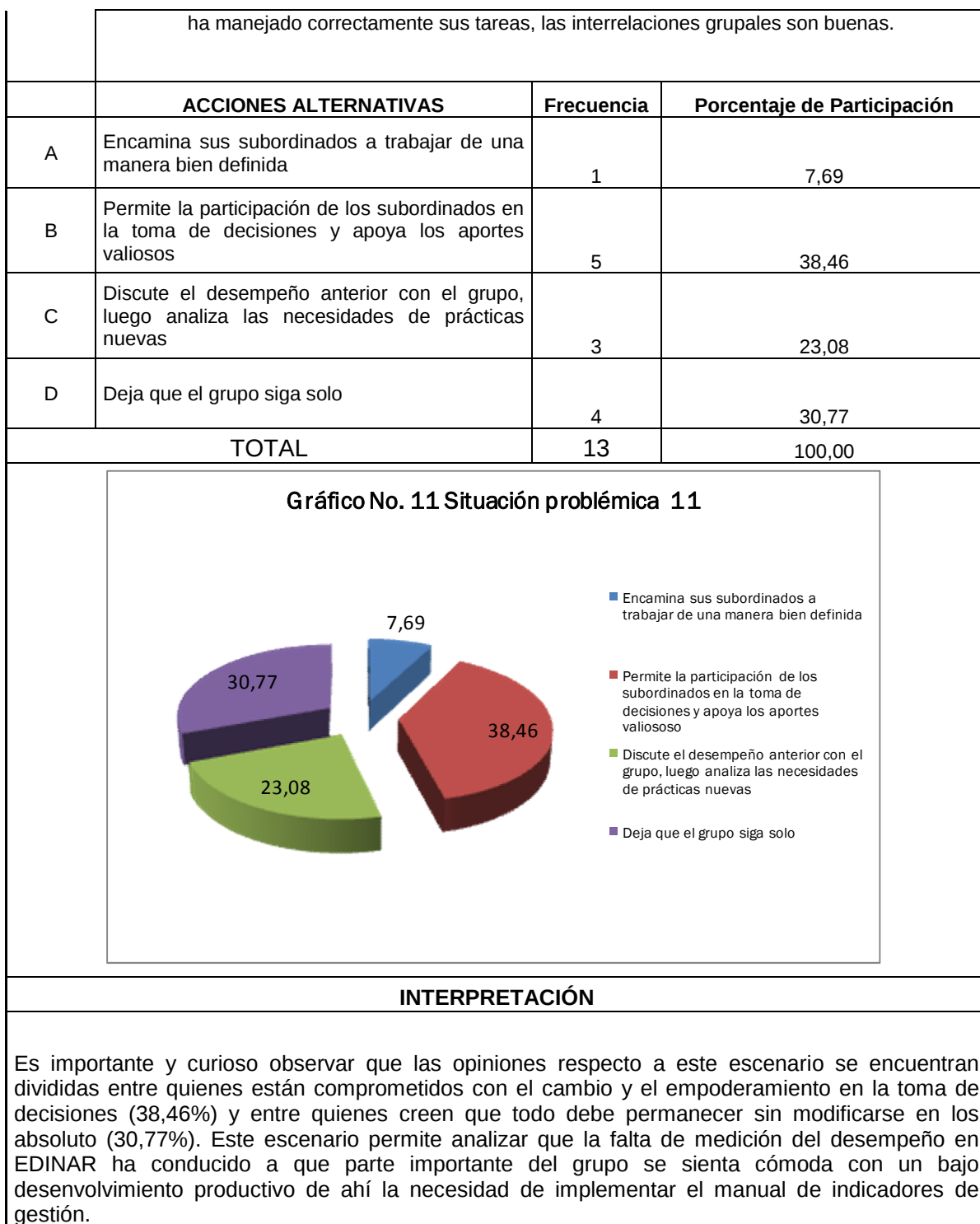
SITUACIÓN 9	
9	Su superior lo ha dejado asignado para dirigir un equipo de trabajo que está muy retrasado en la



SITUACIÓN 10	
10	Sus subordinados que en lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están



SITUACIÓN 11	
11	Ha sido promovido a un cargo nuevo. El Jefe anterior no se metía en los asuntos grupales, el grupo



2.1.2 Estructuración del manual de indicadores de gestión.

- **Presentación del Manual.** En el marco del proceso de descentralización y modernización del Estado, una de las tareas más complejas tiene que ver con el conjunto de funciones y responsabilidades asociadas a los procesos de gestión en las entidades que la nación afecta directa e indirectamente en cuanto a su poder administrativo y coactivo de gestión burocrática, lo que exige dotar a dichas entidades de mayor autonomía para lograr un incremento en la eficacia, en el proceso de focalización de los recursos dirigidos a satisfacer las necesidades básicas de las comunidades o para el caso de EDINAR de los “clientes finales” de su función económica²⁰.

La eficiente administración, llámese esta, en el nivel administrativo financiero u operacional, es un requisito indispensable para mantener la viabilidad de largo plazo de las empresas en un mundo dinámico y de vertiginosos cambios, cuyo accionar demanda la implementación y desarrollo de factores como calidad, competitividad y productividad.

A medida que las necesidades de servicios del sector editorial se acentúan, las empresas dedicadas a suplir estas necesidades en el Departamento de Nariño, como es el caso de la empresa Editora de Nariño EDINAR, deben ofrecer alternativas y opciones diversas, con alto grado de eficiencia y oportunidad que, a la vez, respondan a las demandas de sus usuarios.

A partir de las anteriores consideraciones, el presente documento tiene como fin establecer orientaciones sobre la conceptualización y diseño de indicadores, que sirvan de base para el seguimiento y evaluación de la gestión del desempeño de los colaboradores del área administrativa y operacional de la empresa Editora de Nariño EDINAR.

Para tal efecto, se incluyen diferentes indicadores modelo, enfocados a los distintos procesos que maneja la entidad los cuales pueden permitir el desarrollo de un mejor y mayor aprendizaje de cada uno de los procesos en cuanto a la potencialización de fortalezas y la retroalimentación preventiva de debilidades presentes en los mismos.

- **Justificación legal del manual.** Existen muchos componentes jurídicos que justifican la apropiación de un sistema de medición recurrente, pertinente y

²⁰ Tomado y adaptado de: Ftp.cnbs.gov.hn. MANUAL DE INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTION PARA ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO FINANCIERAS. . [En línea]. Holanda: 2003. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <<http://ftp.cnbs.gov.hn/man/manindiopdf.PDF>>

sólidamente fundamentado en el propósito de hacer seguimiento a la gestión de las entidades que guardan relación con el estado.

Sin embargo es menester de la presente investigación referirse específicamente a un articulado general que esboza los principios mínimos de la actuación administrativa a que debe regirse la empresa Editora de Nariño – EDINAR con el fin de alcanzar sus propósitos sociales y económicos en el marco de las buenas prácticas de la política pública territorial, teniendo como máximo referente el artículo 209 de la constitución política de Colombia, así

Artículo 209 de la Constitución Política. Establece los principios básicos que debe atender la función administrativa: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y **PUBLICIDAD**, y da los referentes básicos sobre los cuales debe ser medido el desempeño administrativo.

Partiendo del anterior entendimiento acerca de los principios básicos en atención a la función pública resulta conveniente hace especial énfasis en el principio de publicidad que refiere la necesidad de un medio de publicación de los entes departamentales, por medio del cual se den a conocer a la comunidad las más importantes contrataciones, convocatorias, selecciones abreviadas y demás componentes inherentes a la ley 80 de 1993.

En este sentido, la publicidad en la contratación estatal surge como consecuencia directa de la aplicación del principio de transparencia consagrado en la ley 80 de 1993 y mediante este se garantiza que no existen procesos contractuales (licitación, concurso o contratación directa o selección abreviada) secretos ni reservados. El principio está acorde con los principios de la función administrativa previstos en el artículo 209 de la Constitución Política, aplicables a toda la contratación con recursos públicos de conformidad con el artículo 13 de la ley 1150 de 2007²¹.

La publicidad es otro de los principios que orientan la actividad contractual y en virtud del mismo, las actuaciones de la Administración deben ser puestas en conocimiento de los administrados con lo cual ha de garantizarse su transparencia; con mayor razón cuando se trata de adelantar alguno de los procedimientos de selección de contratistas, puesto que de su efectiva aplicación se ha de derivar la posibilidad real de asegurar y permitir amplia participación de todas las personas que estén interesadas en presentar sus ofertas para la ejecución de proyectos de interés público²².

²¹ Puertonarino-amazonas.gov.co. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS. [En línea]. Puerto Nariño: 2007. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <http://puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/Microsoft_Word__MANUAL_DE_INDICADORES.pdf>

²² Alcaldiabogota.gov.co. Exposición de motivos. [En línea]. Bogotá: 2010. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7148>

La Ley 80 hace una importante aplicación de este principio en varios de sus artículos, así: i) el artículo 24-2, ordena la publicidad de los informes, conceptos o decisiones que se rindan o adopten en los procesos contractuales para que sean controvertidos, mandamiento que desarrolla el numeral 8º del artículo 30 ibídem; ii) el artículo 24-3 determina que todas las actuaciones de la autoridades sean públicas y los expedientes que las contengan sean abiertos al público; iii) el artículo 24-4 dispone la expedición de copias de las actuaciones adelantadas en el procedimiento de selección con excepción de los documentos que tengan reserva legal y, iv) el artículo 30-10 contempla la posibilidad de que la adjudicación tenga lugar en el marco de una audiencia pública, en el caso previsto por el artículo 273 constitucional.

Se observa cómo los principios de publicidad y transparencia se encuentran integrados en el artículo 24 de la Ley 80, a tal punto que la publicidad de las actuaciones de la Administración constituye el elemento fundamental para asegurar su pulcritud, es decir, que uno y otro principios se sirven mutuamente y resultan inescindibles.

Como complemento de lo anterior, el Decreto 2474 de 2008, hizo más exigentes las obligaciones de las entidades estatales frente a la necesidad de publicar en el Portal Único de Contratación todos los documentos producidos en el proceso contractual, lo cual ha de traducirse en un mayor y efectivo control de la comunidad sobre los dineros destinados a la contratación y a la satisfacción del interés general, y un más amplio acceso a toda la actividad contractual, la cual podrá ser consultada en sus diferentes etapas por parte de la comunidad en general y los posibles proponentes.

En materia de contratación pública, la principal aplicación del principio de transparencia tiene cabida en el área propia de la selección de los contratistas, en la cual se ubican los procedimientos administrativos que, en todos los casos, deben edificarse sobre las bases de. i) la igualdad respecto de todos los interesados; ii) la objetividad, neutralidad y claridad de la reglas o condiciones impuestas para la presentación de las ofertas; iii) la garantía del derecho de contradicción; iv) la publicidad de las actuaciones de la Administración; v) la motivación expresa, precisa y detallada del informe de evaluación, del acto de adjudicación o de la declaratoria de desierta; v) la escogencia objetiva del contratista idóneo que ofrezca la oferta más favorable para los intereses de la Administración²³.

Así pues, el principio de transparencia guarda íntima e inescindible relación con otros principios como el de igualdad, el de imparcialidad, el de selección objetiva, el de publicidad, todos los cuales son de la esencia misma de la función administrativa y obviamente están inmersos en la actividad contractual que hace

²³ Op. Cit. Puertonarino-amazonas.gov.co., p. 57

parte de ella.

Este principio determina la necesidad de que la actividad contractual se cumpla de manera pública e imparcial, a fin de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la contratación, la selección objetiva de los contratistas y la moralidad administrativa por parte tanto de los funcionarios como de los particulares interesados en la contratación²⁴.

Así las cosas una de las primeras preocupaciones del gobierno nacional para el cumplimiento de principio de publicidad en los contratos estatales, fue la de establecer mecanismos que garantizaran que todos los ciudadanos conozcan los procesos contractuales e interactuar de manera fácil para acceder a los mismos y que al mismo tiempo se garantizara un sitio donde estuviese toda la contratación reunida.

En desarrollo de lo anterior, el gobierno mediante el Documento Conpes 3249 de Octubre del 2003: Establece la política de contratación para un Estado Gerencial e incluye la recomendación para la creación de un sistema electrónico que permita hacer seguimiento a las etapas del proceso de contratación. Igualmente, recomienda la implementación del Sistema por dos fases:

Informativa: se está desarrollando a través del Portal Único de Contratación y consiste en la divulgación de la información de procesos contractuales.

Transaccional: corresponde a la posibilidad de llevar a cabo la gestión pública contractual a través de medios electrónicos y se alcanzará una vez se termine de diseñar e implementar el Sistema Electrónico para la Contratación Pública SECOP.

A pesar de este esfuerzo solidario de la nación por hacer pública, transparente y consistente la contratación estatal en todos sus niveles no se debe subvalorar el papel de las empresas editoras departamentales existentes en el país, dado que a través de publicaciones tan importantes como “LA GACETA DEPARTAMENTAL” originan puntos divergentes de opinión en torno a la gestión administrativa de la Gobernación y sus elementos políticos, económicos y sociales.

- **Objetivo del Manual.** Desarrollar una herramienta de evaluación interna que permita a la empresa Editora de Nariño –EDINAR evolucionar hacia estándares de desempeño que aseguren la viabilidad administrativa, financiera, operacional y la estabilidad institucional de la empresa mediante el mejoramiento continuo de los procesos.

- **Pertinencia de la implementación de indicadores.** El objetivo de los

²⁴ Ibíd., p. 57.

indicadores de gestión radica en servir como instrumento de apoyo a los procesos de planificación de estratégica de la empresa Editora de Nariño, de la siguiente manera:

- a) Facilitando el seguimiento de las dimensiones que expresan el progreso general de la empresa, a través de la medición del desempeño de los colaboradores.
 - b) Contribuyendo a la determinación de las políticas y de programas que faciliten el mejoramiento continuo de los procesos de EDINAR.
 - c) Sirviendo de apoyo a la elaboración, formulación, implantación, evaluación y monitoreo de los programas y proyectos de diverso orden en la empresa.
 - d) Apoyando la conformación de sistemas de información en el interior de la empresa.
 - e) Promoviendo el desarrollo de la información e investigación para un adecuado proceso de toma de decisiones.
- **Importancia de la aplicación de indicadores de gestión.** Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Visto de este modo la importancia de la medición a través de indicadores de gestión permite a las empresas enfocarse en cuatro aspectos fundamentales:

- **Satisfacción del cliente.** La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- **Monitoreo del proceso.** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- **Benchmarking.** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio.** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien²⁵.

2.1.3 Construcción De Un Indicador De Gestión

- **Definición de Indicador de Gestión.** Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas²⁶.
- **Características de un indicador de gestión.** Un indicador debe cumplir con tres características básicas:
 - a) Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, entre otras.), pero no puede abarcarlas todas.
 - b) Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
 - c) Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones²⁷.
- **Objetivos De Un Indicador.** Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:
 - a) Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, entre otros.
 - b) Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
 - c) Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.

²⁵ Tomado y Adaptado de: Escuelagobierno.org . LOS INDICADORES DE GESTIÓN. Carlos Mario Pérez Jaramillo. . [En línea]. Bogotá: 2008. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>>

²⁶ Tomado y adaptado de CEPAL. 2003. Gestión orientada a asegurar la calidad de los datos en los institutos nacionales de estadística. Segunda reunión de la Conferencia Estadística de las Américas, Chile

²⁷ Tomado y adaptado de: Quintero, Víctor M. 2000. Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores, FES, Bogotá.

d) Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general²⁸.

- **Elaboración del Indicador.** Construir indicadores presupone, ante todo un tratamiento responsable de la información relacionada con el tema objeto de estudio. El proceso de elaboración de un indicador está constituido, en lo fundamental, por las siguientes etapas:

1. **Identificación del Problema de Medición.** La identificación del objeto de medición (política, programa, proyecto o problemática) es el primer aspecto que se debe establecer en un estudio determinado.

Para el tema que ocupa la presente investigación es importante señalar que se requiere tener bien definidos los procesos sistemáticos que acompañan el funcionamiento integral de las áreas de administrativa y de producción de la empresa Editora de Nariño – EDINAR, puesto que los indicadores deben, en principio, proporcionar información concreta acerca de dicho proceso, por lo tanto, la información y su modo de recolección alrededor de él tienen que ser cuidadosamente escogidos, y en el evento en que se realicen preguntas, éstas deben ser muy bien formuladas.

El segundo paso consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto o proceso de medición, el cual puede estar relacionados con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.

En este punto debe aclararse que la actividad no permite crear dudas frente a lo que se pretende medir y facilita la construcción de un indicador adecuado para aclarar o disminuir las incertidumbres que rodean los problemas planteados.

2. **Variables del Indicador.** Una vez definido qué se quiere medir, puede procederse a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita.

Lo que se investiga en una unidad de análisis²⁹ son sus características (cualidades), denominadas variables, las cuales pueden modificarse o variar en el

²⁸ LORA, E. 1987. Técnicas de medición económica, Siglo XXI editores.

²⁹ **Nota aclaratoria (*):** La unidad de análisis se entiende como el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo; por ejemplo, si el tema es análisis de gestión, la unidad de análisis es cada uno de los objetivos establecidos seleccionados como estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos globales de la gestión.

tiempo y en el espacio; por ejemplo: edad, género, años de educación formal, nivel socioeconómico, entre otras

Las variables, una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido claro, para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados. Así mismo, se debe tener claridad de quién y cómo produce dicha información para de esta forma mejorar el criterio de confiabilidad.

3. **Selección de Indicadores y Calidad de los Datos.** De modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio. Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua.

El proceso de selección de indicadores depende del contexto teórico en el que se les requiera, es decir, dependen en buena medida de las características del proyecto a evaluar o área de estudio que se vaya a emprender³⁰.

Criterios para la selección de indicadores. Es importante realizar un control de calidad del indicador, respondiendo a las preguntas planteadas en cada uno de los criterios fundamentales o básicos que se deben tener en cuenta para la selección de indicadores (VER TABLA 2). Si se responde de forma afirmativa a todas las preguntas, el indicador será adecuado, de lo contrario se debe considerar la posibilidad de construir indicadores adicionales y someterlos al mismo control de calidad

Tabla 2. Criterios para la selección de indicadores

Criterio de selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monito-reable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial
Disponibilidad	¿La información del in-dicador está disponible?	Los indicadores deben ser construi-dos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser con-sultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De donde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siem-pre bajo ciertos estándares y la in-formación requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevan-te con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permi-tan tomar decisiones.

³⁰ Tomado y Adaptado de: OECD. 2003. Quality Framework and Guidelines for OECD Statistical Activities, Version 2003/1.

Fuente: Metodología línea base de indicadores, 2009, la presente investigación – Año 2010

- **Criterios relacionados con la calidad estadística.** La calidad estadística es fundamental para obtener buenos indicadores; por tal razón, es importante hacer un análisis previo de la calidad de los datos que van a ser utilizados, para lo cual se toman como referencia el cumplimiento de los criterios que se presentan en la Tabla 3, así:

Tabla 3. Criterios relacionados con la calidad estadística

Criterio de selección	Objetivo
Relevancia	Depende del grado de utilidad para satisfacer el propósito por el cual fue buscada por los usuarios.
Credibilidad	Evalúa si los indicadores están soportados "en estándares estadísticos apropiados y que las políticas y prácticas aplicadas sean transparentes para los procedimientos de recolección, procesamiento, almacenaje y difusión de datos estadísticos" (INE, 2007).
Accesibilidad	Evalúa la "rapidez de localización y acceso desde y dentro de la organización. [...] La accesibilidad incluye la conveniencia de la manera en que los datos están disponibles, los medios de divulgación, la disponibilidad de metadatos y servicios de apoyo al usuario" (OECD, 2003, p. 9)
Oportunidad	Evalúa el cumplimiento del "tiempo transcurrido entre su disponibilidad y el evento o fenómeno que ellos describan, pero considerado en el contexto del periodo de tiempo que permite que la información sea de valor y todavía se puede actuar acorde con ella" (OECD, 2003).
Coherencia	Evalúa que el proceso estadístico posea una adecuada consistencia y coherencia y esté sujeta a una política de revisión previsible.

Fuente: Metodología línea base de indicadores, 2009, la presente investigación – Año 2010

- **Criterios relacionados con la utilidad y comprensión de los indicadores para el usuario.** Un indicador debe responder a una necesidad social real que haga necesaria su generación y su utilización; como tal, debe cumplir con requisitos mínimos para su entendimiento e interpretación por parte de los usuarios (VER TABLA 4)

Tabla 4. Criterios relacionados con la utilidad y comprensión de los indicadores

Criterio de selección	Objetivo
Aplicabilidad	Debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y su utilización.
No redundancia	Debe expresar por sí mismo al fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, esto hace que la información contenida en estos sea muy similar, lo cual indicaría la posibilidad de utilizar uno de ellos. En lo posible, se debe construir un solo indicador por proceso objeto de medición.
Interpretabilidad	Debe ser fácil de entender para todos, especialistas y no especialistas.
Comparabilidad	Debe ser comparable en el tiempo siempre y cuando utilice como base la misma información. También debe ser comparable con otras regiones o países. La evolución de un indicador está determinada por los cambios que ocurran en la información que la sustenta.
Oportunidad	Debe ser mensurable inmediatamente se tiene disponible los datos que interrelaciona. Debe construirse en el corto plazo para facilitar la evaluación y el reajuste de los procesos para alcanzar las metas.

Fuente: Metodología línea base de indicadores, 2009, la presente investigación – Año 2010

Proceso de Medición de Gestión y Desempeño

- **Identificación del contexto.** Se debe tener un conocimiento actualizado del contexto social, político, jurídico y económico de la unidad de análisis.
- **Determinación de usos y actores.** Se deben determinar los usos específicos que tendrá el indicador y señalar los actores que requieren esa información.
- **Identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información.** Se deben identificar las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de la información (¿La información está disponible? ¿En qué formato se encuentra o cuál sería el formato en el que desearía que se encontrara? ¿Qué métodos utilizaría para recolectar la información?).

Dichas fuentes pueden ser el sistema de información de la entidad, registro de información sobre la implementación de procesos para el logro de metas y cumplimiento de compromisos, información estadística, instrumentos de

medición elaborados especialmente para medir resultado o estudios de tipo cuantitativo o cualitativo.

Para poder realizar el análisis y seguimiento adecuado de las situaciones mediante la utilización de los indicadores, se requiere tener acceso y disponibilidad a datos económicos, sociales, políticos y ambientales de alta calidad. Por consiguiente, se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales durante el proceso de recolección de datos:

- ¿Dónde se producen los datos?
- ¿Cómo se captan o recolectan?
- ¿Cómo fluyen?

No basta con tener una base de datos, pues en su esencia, una base de datos no necesariamente representa la información, pero sí constituye el mejor concepto para su materia prima. Para que la materia prima se convierta en información, ésta tiene que ser revisada, depurada, procesada, organizada y analizada para un fin específico. Por ser la recolección un aspecto crítico, se recomienda tener en cuenta, para el desarrollo de su actividad, los aspectos que se relacionan a continuación.

Actividades previas a la recolección:

- **Evaluación de la información actualmente disponible:** una vez definidas las características de la información que se utilizará en la construcción del indicador, el paso a seguir requiere una revisión de los datos disponibles tanto en la propia entidad, como en aquellas entidades que por su naturaleza sean generadoras de los mismos. También es recomendable el mismo procedimiento para la información secundaria o aquella que se procesa para obtener los datos necesarios.

Se deben establecer y ubicar las fuentes primarias de los datos y las fuentes encargadas de suministrar información secundaria, para lo cual se sugiere elaborar un directorio de fuentes, donde se describan claramente los datos de identificación de cada una y la información disponible (variables).

Es importante que durante el proceso de construcción del indicador se prevea y evalúe la existencia de los datos que servirán de base; si no existen algunos de ellos, se debe evaluar la conveniencia de reformular el indicador utilizando otra información disponible, o la de asegurar la producción de los datos para su construcción.

- **Recopilación y evaluación de la información secundaria procedente de diversas entidades que tengan que ver con el tema:** la información

secundaria es aquella que se obtiene con base en otra información, como proyecciones de población, índices de precios y otros.

- **Determinación de la información primaria que debe ser recopilada directamente de las fuentes:** esta información puede obtenerse como resultado de una operación estadística: censo, encuesta por muestreo probabilístico o no probabilístico o un registro administrativo.
- **Definición de los métodos de recolección, de acuerdo con atributos particulares: existen diversos métodos de recolección de datos:** entrevista o consulta directa (en la fuente o a través de Internet), auto diligenciamiento, correo, telefónicamente, etc.
- **Requisitos para la obtención de datos:** en el momento de captar u obtener los datos es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Recolectar los datos de la misma fuente para evitar sesgos causados por efectos de cambios en la metodología de la medición.

Verificar en la fuente habitual que los datos suministrados sigan la misma metodología. Los cambios metodológicos pueden hacer incomparables los resultados estadísticos.

Aclarar si los datos en cada periodo recolectado son provisionales o definitivos, de tal forma que se entiendan los resultados derivados de estos.

Cuando los datos constituyen series temporales de información, se deben evaluar los cambios significativos entre un periodo y otro, con el fin de establecer la causa o justificación que sustente el cambio, con el propósito de disponer de elementos de juicio que faciliten la realización de análisis sobre su evolución y comportamiento en el tiempo.

- **Definición de responsabilidades.** Es necesario definir o verificar los responsables de:
 - a) La producción de la información asociada al indicador.
 - b) La recolección de la información.
 - c) El análisis de dicha información.
 - d) La administración de las bases de datos asociadas a dicha información.
 - e) La preparación de los reportes y la presentación de la información con el indicador.

2.1.4 Hoja de vida de un indicador. Para la adecuada presentación de los indicadores de gestión y desempeño de la empresa Editora de Nariño es

necesario la construcción de un cuadro estadístico que comprenda evidencias cualitativas y cuantitativas referentes a la medición de los procesos presentes en el área administrativa y de operación de la entidad.

Al conjunto de argumentos que reúne esta caracterización de la medición del desempeño y los objetivos planteados con anterioridad se le denominará HOJA DE VIDA DEL INDICADOR.

Para efectos de la presente formulación del manual de indicadores de gestión de EDINAR, la hoja de vida del indicador comprenderá los siguientes tópicos: nombre del indicador, proceso al cual pertenece el indicador, responsable, objetivo del indicador, fuente, relación matemática o forma de cálculo del indicador, meta, frecuencia de la medición y por ultimo frecuencia del análisis³¹.

- a) **Nombre del indicador:** señala la identidad del indicador, es decir que identifica el nombre y utilidad que reporta este a la dependencia o a la entidad.
- b) **Proceso:** identifica el proceso al cual pertenece el indicador de acuerdo al Sistema De Gestión De Calidad de la entidad.
- c) **Responsable:** señala a cuál de las dependencias de la entidad le es responsable el manejo en términos de frecuencia de análisis y medición del indicador.
- d) **Objetivo del indicador:** define que es lo que se quiere medir con el indicador. Es decir que señala la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- e) **Relación matemática:** es la forma matemática del cómo se miden las variables y como se comparan las variables en relación con la unidad de medida establecida.
- f) **Meta:** refleja el tope mínimo que debe cumplir el indicador para alcanzar los requerimientos de la dependencia o de la entidad. La meta refleja la eficacia en la gestión.
- g) **Frecuencia de la medición:** se refiere al tiempo en el cual corresponde hacer la medición de las variables para el cálculo del indicador.

³¹ Tomado y adaptado de: Contraloriatolima.gov.co. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL TOLIMA. [En línea]. Tolima: 2007. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <<http://www.contraloriatolima.gov.co/portal/images/stories/manualindicadores.pdf>>

2.1.5 Indicadores generales por área

- Área administrativa (Indicadores de Cumplimiento)

NOMBRE DEL INDICADOR: Cumplimiento de Planes de Acción por área (CPAA)

PROCESO:	Estratégico - Diagnóstico Organizacional
RESPONSABLE:	Jefe de Planeación
OBJETIVO:	Verificar el cumplimiento a las actividades de los planes de acción por área de acuerdo con lo establecido en la planeación estratégica de la entidad
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$CPAA = \frac{NAETP}{NAP}$ CPAA = Cumplimiento de Planes de Acción por área NAETP = Número de actividades ejecutadas en el tiempo programado NAP = Número de actividades programadas
META DE INDICADOR:	90% de las actividades programadas
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR: Cumplimiento de auditorías internas y de calidad (CAUC)

PROCESO:	Estratégico - subproceso control de la gestión
RESPONSABLE:	Profesional de Control Interno
OBJETIVO:	Verificar el cumplimiento de las auditorías internas y de calidad programadas
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$CAIC = \frac{NAR}{NAP}$ CPAA = Cumplimiento de auditorías internas y de calidad NAR = Número de auditorías realizadas NAP = Número de auditorías Programadas
META DE INDICADOR:	100% auditorías programadas
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	TRIMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Nivel de ejecución presupuestal en programas y proyectos de investigación
PROCESO:	Direccionamiento y Planeación
RESPONSABLE:	Gerente administrativo, subgerente
OBJETIVO:	Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal con recursos propios
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$NEPPPI = \frac{PEVPPI}{PD} * 100$ NEPPPI = Nivel de ejecución presupuestal en programas y proyectos de investigación PEVPPI= Presupuesto ejecutado en la vigencia para programas y proyectos de investigación PD= Presupuesto desembolsado
META DE INDICADOR:	95% de cumplimiento
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Reuniones entre proceso
PROCESO:	Estratégico - política de comunicaciones
RESPONSABLE:	Alta Gerencia
OBJETIVO:	Refleja el grado de cumplimiento frente a las reuniones programadas entre procesos de la política de comunicaciones de la entidad.
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$RP = \frac{NRRP}{NRPP}$ RP = Reuniones entre proceso NRRP = Número de reuniones realizadas a la fecha entre procesos NRPP = Número de programadas entre procesos Programadas
META DE INDICADOR:	100% reuniones entre procesos programadas
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	MENSUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Cronograma de actividades por proyecto viabilizado
PROCESO:	Administración de proyectos - subproceso de planeación y programación
RESPONSABLE:	Gerente o responsable del proyecto
OBJETIVO:	Planificar las actividades necesarias para la ejecución y puesta en marcha del proyecto
RELACIÓN MATEMÁTICA:	CrPv = Cronograma de actividades para el proyecto viabilizado
META DE INDICADOR:	Cronograma actualizado
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	MENSUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Satisfacción del Cliente
PROCESO:	Gestión de Calidad
RESPONSABLE:	Todas las dependencias
OBJETIVO:	Medir la calidad del servicio prestado por la empresa
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$SC = \frac{NCCS}{NCE}$ SC = Satisfacción del cliente NCCS = Número de clientes que contestaron satisfechos NCE = Número de clientes encuestados
META DE INDICADOR:	90% clientes satisfechos
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Cumplimiento de metas del plan de desarrollo
PROCESO:	Planeación
RESPONSABLE:	Gerente administrativo
OBJETIVO:	Medir el nivel de cumplimiento en las metas propuestas en el plan de desarrollo
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$CMPD = \frac{NMC}{NMP} * 100$ CMPD = Cumplimiento de metas del plan de desarrollo NMC = Número de metas cumplidas NMP = Número de metas programadas
META DE INDICADOR:	95% sobre el total de las metas
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	SEMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Nivel de ejecución presupuestal de los proyectos del Plan de Acción
PROCESO:	Direccionamiento y Planeación
RESPONSABLE:	Gerente administrativo, subgerente
OBJETIVO:	Determinar los niveles de ejecución del presupuesto asignado a los proyectos de inversión en la vigencia respectiva
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$NEPPA = \frac{VE}{VEAV} * 100$ NEPPA= Nivel de ejecución presupuestal de los proyectos del Plan de Acción VE= Valor ejecutado a corte 31 Dic. VEAV= Valor de ejecución asignado a la vigencia
META DE INDICADOR:	95% sobre el total de las metas
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	SEMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de propuestas presentadas y aprobadas
PROCESO:	Direccionamiento y Planeación
RESPONSABLE:	Subgerente
OBJETIVO:	Conocer el Número De proyectos aprobados y rechazados
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$NEPPI = \frac{NPA}{PD} * 100$ NEPPI = Nivel de ejecución presupuestal en programas y proyectos de investigación NPA = Número de proyectos aprobados NPP= Número de proyectos presentados
META DE INDICADOR:	60% de viabilización de proyectos
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	SEMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de variación del número de proyectos iniciados en cada vigencia
PROCESO:	Direccionamiento y Planeación
RESPONSABLE:	Gerente administrativo, subgerente
OBJETIVO:	Conocer la evolución de los proyectos iniciados en cada vigencia.
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$\%VNPIV = \frac{NPEVA - NPEVAA}{NPIVAA} * 100$ %VNPIV = Porcentaje de variación del número de proyectos iniciados en cada vigencia NPEVA = Número de proyectos entregados en la vigencia actual NPEVAA = Número de proyectos entregados en la vigencia anterior NPIVAA = = Número de proyectos iniciados en la vigencia anterior
META DE INDICADOR:	80% de cumplimiento
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Aplicación de estrategias y políticas de acción
PROCESO:	Direccionamiento y Planeación
RESPONSABLE:	Gerente
OBJETIVO:	Determinar el cumplimiento respecto a las estrategias y políticas proyectadas para la empresa en la vigencia
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$AEPA = \frac{NEPA}{NEPF} * 100$ AEPA = Aplicación de estrategias y políticas de acción NEPA= Número de Estrategias y políticas aplicadas NEPF = Número de Estrategias y políticas formuladas
META DE INDICADOR:	90% de cumplimiento
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

- Indicadores de Calidad (MECI)

NOMBRE DEL INDICADOR:	Medición de la eficacia del MECI
PROCESO:	Direccionamiento Estratégico
RESPONSABLE:	Coordinador de Calidad
OBJETIVO:	Establecer la efectividad en la implementación del MECI en la entidad
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$ESGC = \frac{NICS}{NAP}$ ESGC = Eficacia del Sistema de gestión de la calidad NICS = Número de indicadores con cumplimiento superior al 90% NTI = Número total de indicadores
META DE INDICADOR:	80%
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Acciones preventivas
PROCESO:	Mejoramiento Continuo
RESPONSABLE:	Gerente General, área administrativa
OBJETIVO:	Medir la variación de las acciones preventivas adelantadas por la entidad
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$AC = \frac{NAPAVAC}{NAPAVA} - 1 * 100$ AC = Acciones preventivas NAPAVAC = Número de acciones preventivas abiertas vigencia actual NAPAVA = Número de acciones preventivas abiertas vigencia anterior
META DE INDICADOR:	80%
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de proyectos auditados
PROCESO:	Gestión de la calidad
RESPONSABLE:	Profesional de Control Interno
OBJETIVO:	Controlar el cumplimiento de los proyectos de investigación
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$\%PA = \frac{NPA}{NPE} * 100$ %PA = Porcentaje de proyectos auditados NPA= Número de proyectos auditados NPE= Número de proyectos en ejecución
META DE INDICADOR:	100% de cumplimiento en auditorías
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	SEMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Capacidad de atender la demanda
PROCESO:	Gestión de Calidad
RESPONSABLE:	Jefe Operativo, comité editorial y operarios de impresión
OBJETIVO:	Medir la proporción en que la empresa está en capacidad de atender la demanda de proyectos de impresión
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$CAD = \frac{TCA}{TS} * 100$ CAD = Capacidad de atender la demanda TCA = Trabajos y compromisos atendidos TS = Total solicitudes
META DE INDICADOR:	100% de cumplimiento
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	MENSUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de reclamos por productos
PROCESO:	Sistema de gestión de calidad
RESPONSABLE:	Profesional de calidad y Jefe de Planeación
OBJETIVO:	Medir el grado de satisfacción al cliente respecto de sus reclamaciones por impresión
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$\%PRP = \frac{NRPPI}{TPI} * 100$ %PRP = Porcentaje de reclamos por productos NRPPi= Número de Reclamos por producto de impresión TPI = Total productos impresos
META DE INDICADOR:	0%
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	MENSUAL

- Indicadores de Gestión del Talento Humano

NOMBRE DEL INDICADOR:	Funcionarios Vinculados
PROCESO:	Administración del Talento Humano
RESPONSABLE:	Jefe de Talento Humano
OBJETIVO:	Cumplimiento de requisitos de los funcionario0s vinculados
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$FV = \frac{NFP}{NFN}$ FV = Funcionarios vinculados NFP = Número de funcionarios posesionados NFN = Número de funcionarios nombrados
META DE INDICADOR:	100% de revisión
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR: Política de formación y capacitación	
PROCESO:	Administración del Talento Humano
RESPONSABLE:	Jefe de Talento Humano
OBJETIVO:	Comprobar la existencia de una política de formación y capacitación actualizada
RELACIÓN MATEMÁTICA:	APFC = Actualización de la política de formación y capacitación
META DE INDICADOR:	100% de la política documentada
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	SEMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR: Cumplimiento del plan de formación y capacitación del personal	
PROCESO:	Administración del Talento Humano
RESPONSABLE:	Jefe de Talento Humano
OBJETIVO:	Comprobar el grado de cumplimiento del plan anual de formación y capacitación
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$CPFCP = \frac{NAPFCE}{NAPFCP}$ CPFCP = Cumplimiento del Plan de Formación y Capacitación del Personal NAPFCE = Número de actividades del Plan de Formación y Capacitación Ejecutadas NAPFCP = Número de actividades del Plan de Formación y Capacitación Programadas
META DE INDICADOR:	100% de la política documentada
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	SEMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR: Cumplimiento de las actividades del subprograma higiene y seguridad industrial	
PROCESO:	Administración del Talento Humano
RESPONSABLE:	Jefe de Talento Humano
OBJETIVO:	Verificar el cumplimiento de las actividades del subprograma higiene y seguridad industrial
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$CSHSI = \frac{NAR}{NAP} * 100$ CSHSI = Cumplimiento de las actividades del subprograma higiene y seguridad industrial NAR = Número de actividades realizadas NAP = Número de actividades programadas
META DE INDICADOR:	100% de la actividades programadas
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	TRIMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de funcionarios vinculados de acuerdo a las vacantes existentes
PROCESO:	Gerencia del Talento Humano
RESPONSABLE:	Gerente administrativo, Jefe de recursos humanos
OBJETIVO:	Determinar el nivel de provisión de las vacantes existentes en el período determinado
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$MCI = \frac{CI}{D} * 100$ %FVVE = Porcentaje de funcionarios vinculados de acuerdo a las vacantes existentes NFV = Número de funcionarios vinculados NVP = Número de vacantes por proveer
META DE INDICADOR:	100% de las vacantes cubiertas
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de funcionarios capacitados, según el Plan de Capacitación
PROCESO:	Gerencia del Talento Humano
RESPONSABLE:	Gerente administrativo, Jefe de recursos humanos
OBJETIVO:	Determinar el porcentaje de funcionarios capacitados, de acuerdo al Plan de Capacitación vigente
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$\%PFCSPCI = \frac{NPC}{NPPC} * 100$ %PFCSPC = Porcentaje de funcionarios capacitados, según el Plan de Capacitación NPC = Número de personas capacitadas NPPC = Número de personas que el plan se propuso capacitar
META DE INDICADOR:	100% de cumplimiento en las capacitaciones
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	ANUAL

- Indicadores de Operación

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Realización de Consejos de Redacción Programados
PROCESO:	Operacional y de impresiones
RESPONSABLE:	Jefe Operativo
OBJETIVO:	Determinar el nivel de cumplimiento con la programación de Consejos de Redacción
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$\%RCR = \frac{CRR}{CRP} * 100$ %RCR= Porcentaje de Realización de Consejos de Redacción Programados CRR = Consejos de redacción realizados CRP = Consejos de redacción programados
META DE INDICADOR:	90% de realización de los consejos programados
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	TRIMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Nivel de ejecución de actividades de prensa programadas
PROCESO:	Operacional y de impresiones
RESPONSABLE:	Jefe Operativo y comité editorial
OBJETIVO:	Medir el nivel de cumplimiento de la programación de actividades de prensa
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$NEAPP = \frac{NAR}{NAPCR} * 100$ NEAPP= Nivel de ejecución de actividades de prensa programadas NAR= Número de actividades realizadas NAPCR= Número de actividades programadas en Consejo de redacción
META DE INDICADOR:	90% de ejecución
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	TRIMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de actividades de prensa No programadas
PROCESO:	Operacional y de impresiones
RESPONSABLE:	Jefe Operativo y comité editorial
OBJETIVO:	Establecer la proporción del esfuerzo adicional que debe hacerse para atender actividades de prensa no programadas
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$\%APNP = \frac{NANPC}{NAR} * 100$ %APNP= Porcentaje de actividades de prensa No programadas NANPC= Número de actividades no programadas y cubiertas NAR= Número de actividades programadas
META DE INDICADOR:	80%
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	TRIMESTRAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	Nivel de cumplimiento en la publicación de medios impresos
PROCESO:	Operacional y de impresiones
RESPONSABLE:	Jefe Operativo, comité editorial y operarios de impresión
OBJETIVO:	Establecer el nivel de cumplimiento en la publicación de medios impresos periódicos (GACETA DEPARTAMENTAL)
RELACIÓN MATEMÁTICA:	$NCPMI = \frac{NPP}{NAPCR} * 100$ NCPMI = Nivel de cumplimiento en la publicación de medios impresos NPP= Número de publicaciones proyectadas NAPCR= Número de actividades programadas en Consejo de redacción
META DE INDICADOR:	100% de cumplimiento
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:	MENSUAL

NOMBRE DEL INDICADOR:		Porcentaje de producción entregada
PROCESO:		Operacional y de impresiones
RESPONSABLE:		Jefe Operativo, comité editorial y operarios de impresión
OBJETIVO:		Controlar la cantidad de productos entregados
RELACIÓN MATEMÁTICA:		$NEPPPI = \frac{NPA * 100}{PD}$ %PE = Porcentaje de producción entregada NPE = Número de productos entregados NPCA= Número de productos y/o compromisos adquiridos
META DE INDICADOR:		100% de cumplimiento
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:		MENSUAL
NOMBRE DEL INDICADOR:		Medición de la Capacidad Instalada
PROCESO:		Operacional y de impresiones
RESPONSABLE:		Jefe Operativo y operarios de impresión
OBJETIVO:		Determinar el uso de la capacidad instalada
RELACIÓN MATEMÁTICA:		$MCI = \frac{D * 100}{CI}$ MCI = Medición de la capacidad instalada D = demanda TPI = Capacidad u oferta de impresión
META DE INDICADOR:		85% de producción sobre la capacidad instalada
FRECUENCIA DE MEDCIÓN:		ANUAL

- **Indicadores Financieros**

INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA	PARÁMETROS	JUSTIFICACIÓN
1. Indicadores de Cumplimiento				
1.1 Suficiencia de Reservas para Préstamos Incobrables	Evaluar el nivel de cobertura requerido para la cartera de préstamos.	Reserva Constituida / Reserva Requerida	Igual o mayor al 100%	Medir el grado de cumplimiento en cuanto a la constitución de reservas requeridas por la Norma para la Evaluación y Clasificación de la Cartera Crediticia, de
1.2 Solvencia Patrimonial	Mide el nivel de solvencia patrimonial.	Patrimonio / Total Activo Neto	No menor del 15% para primer nivel y del 10% para segundo nivel	Evaluar el nivel de protección de los activos con recursos propios que mantiene la entidad ante eventuales problemas financieros.
1.3 Límite de Gastos Capacitación	Mide el porcentaje de los recursos que han destinado a la capacitación e investigación.	Gastos de Capacitación y Entrenamiento (Periodo actual) / Excedentes del Periodo (anterior)	Menor o igual al 10%	Plan carrera y crecimiento personal
2. Solvencia				
3.1 Patrimonio comprometido por Cartera en Mora mayor a 8 días	Mide el porcentaje de la cartera de créditos con mora mayor a 8 días en relación al patrimonio de la institución.	Créditos en mora mayor a 8 días / Patrimonio	Menor al 80% de la mora promedio	
3. Gestión Administrativa -Rendimientos y Costos				
3.1 Margen de Cobertura de Costos Operativos	Mide la cobertura del Margen Financiero respecto a los gastos operativos	(Ingresos Financieros - Costos Financieros) / (Costos operativos - Depreciaciones y Amortizaciones)	Suficiente para cubrir los costos operativos	Establece la capacidad de la entidad de lograr un margen financiero positivo que permita cubrir sus gastos operativos.
3.2 Eficiencia Administrativa	Medir el costo para administrar en forma efectiva su activo promedio	Total Gastos - Depreciaciones y Amortizaciones / Activos Netos Promedio	Menor al 20%	
3.3 Eficiencia Sobre Activos Productivos	Conocer el costo operativo para administrar en forma eficiente su activo	Gastos Operativos - Amortización / Activo Productivos Netos Promedio	Menor al 15%	Mide el costo institucional y la eficiencia operativa para administrar el activo productivo.
3.4 Rentabilidad sobre los Activos Productivos	Indicar de manera más ácida el rendimiento de los activos de la entidad.	Excedente del Ejercicio / Activos Productivos Netos Promedio	Igual o mayor a la tasa pasiva promedio pagada un CDT	Determinar el rendimiento del activo productivo.
3.5 Rentabilidad sobre Activos Netos Promedio	Indica el retorno que generan los activos como una medida de eficiencia en el manejo de los recursos de la entidad.	Excedente del Ejercicio / Activo Neto Promedio	Igual o mayor a la tasa pasiva promedio pagada un CDT	

2.1.6 Instrumentos para realizar la evaluación y control de la gestión. Para el diseño de un sistema de medidas básicas en la empresa Editora de Nariño EDINAR, hay que asegurarse que la alta gerencia cuente con un sistema de medición formal tanto en los procesos coordinados por ella directamente (administrativos) como también en los procesos operacionales, en donde pueda traducir la visión y objetivos estratégicos de la organización, en una serie vinculada de medidas específicas y comprensibles para todos los miembros de la misma.

Ante la posibilidad de contar con esta métrica organizacional a partir de la consolidación de un manual de indicadores de desempeño, la empresa puede alinear las operaciones diarias y cotidianas a su visión y objetivos estratégicos, además de contar con una guía explícita y concisa para que los colaboradores tengan en claro que es lo verdaderamente importante y prioritario realizar³².

A partir de estas percepciones se puede inferir que el presente manual de indicadores de gestión para los procesos administrativo y de operaciones de la empresa Editora de Nariño – EDINAR, se constituye en un elemento clave para el proceso de planeación estratégica de la entidad, toda vez que su implementación permitirá formular objetivos, concretos precisos y cuantificables y con base en ellos será posible asignar los recursos, programas y actividades pertinentes para el logro de los objetivos y metas organizacionales propuestas por la entidad en su plan de acción anual.

- **Recomendaciones básicas para la evaluación de indicadores.** Para el diseño de indicadores, como parte de un sistema de seguimiento y evaluación, es un importante tener en cuenta, básicamente, dos recomendaciones puntuales:

Establecer el status, entendido éste como el valor del indicador antes de iniciar el proyecto o política determinados. Este valor permite comprender los antecedentes de una situación específica.

Comprender las metas, entendidas como "el objetivo cuantificado en el tiempo", esta consideración permitirá realizar una evaluación, acorde con los logros proyectados de los objetivos planteados como solución a una problemática existente, de lo que se deduce la importancia que resulta del planteamiento de las metas de manera adecuada, coherente y compaginada con la situación existente.

Es por esta razón que, con el objeto de facilitar y posibilitar el diseño de indicadores, dentro de la puesta en marcha de mecanismos de seguimiento y

³² **Tomado y Adaptado de:** Angostura-antioquia.gov.co. Decreto Nro. 053 Diciembre 22 de 2008 - MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS. Antioquia, Colombia: 2008. [En línea]. [Citado Noviembre 9., 2010]. Disponible en Internet:<http://angostura-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62373731366165653832303833336436/MANUAL_DE_INDICADORES_ANGOSTURA.pdf>. Pp. 14.

evaluación de desempeño, es de mencionar cómo la formulación de metas ocupa un lugar preponderante dentro del desarrollo y posterior evaluación de los logros.

Para tal efecto, deben ser planteadas dentro de un marco coherente y estructurado, de tal manera que se permita una mayor funcionalidad en lo relativo a los fines últimos de los indicadores³³.

Esto lleva a considerar determinadas pautas orientadoras sobre los conceptos básicos de evaluación, de donde se desprenden los siguientes aspectos a considerar:

- **Aspectos básicos de evaluación de indicadores.**

1. **Cantidad:** valor proyectado para los indicadores.
2. **Atributos:** cualidades y/o características que distinguen a la meta
3. **Tiempo:** plazo previsto para alcanzar la meta proyectada
4. **Limitantes:** es importante visualizar los elementos externos que amenazan el cumplimiento de meta establecida.
5. **Instrumentos de verificación:** herramientas que permiten constatar si las metas se han cumplido, y en qué magnitud.
6. **El logro o resultado:** es el valor del indicador al finalizar el proyecto. Este valor permite a los analistas vislumbrar si las metas fueron logradas, lo que los faculta para realizar un análisis más detallado de las causas o factores que determinaron, o no, su obtención³⁴

Igualmente, en el propósito de ahondar en una evaluación más concisa, se deberán adoptar rangos de alerta como mecanismo de evaluación de las metas perseguidas inicialmente.

Su funcionamiento debe basarse en una estructura de tipo semáforo, en la que se expresan diferentes rangos o niveles de obtención de resultado del indicador propuesto, los cuales, se definen en rojo (incumplimiento), amarillo (nivel de satisfacción cercano al aceptable) y verde (cumplimiento satisfactorio),

A partir de la revisión del resultado obtenido por el indicador, y de su consecuente ubicación dentro de los rangos determinados anteriormente, las personas encargadas de la toma de decisiones, podrán realizar las labores de control y los correctivos necesarios para su mejoramiento.

³³ Ges-tioncultural. Org. **Pfenniger, Mariana**. Indicadores y estadísticas conceptuales: un breve repaso conceptual. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. [En línea]. España: 2004. [Citado Diciembre 15., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.ges-tioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/MPfenniger.pdf>>

³⁴ Verbatim. Ges-tioncultural. Org. **Pfenniger, Mariana.**, p. 81.

Así mismo, los indicadores pueden ser analizados e interpretados a partir de la correspondiente construcción de series de tiempo, entendiéndolas como "el registro metódico de la medición u observación numérica, efectuada a intervalos de tiempo fijos, de tales características o variables"³⁵

El análisis de series de tiempo se encuentra basado en dos tipos de procedimientos, a saber:

- **Enfoque descriptivo:** se ocupa esencialmente de resumir y describir en forma concisa, ya sea mediante gráficas o a través de unas cuantas medidas descriptivas, la información con que se cuenta. La importancia de la realización de gráficas en los análisis descriptivos, se sustenta en que éstas permiten, además de describir la evolución de una variable en el tiempo, verificar la congruencia de la información que posee el analista. Al ser realizado este tipo de análisis, el analista puede percibir claras tendencias (ascendente, descendente o estacionaria), y/o comportamientos seguidos por el indicador³⁶.
- **Enfoque inferencial:** utiliza muestras representativas como objeto, para realizar inferencias que sean válidas para toda la población de donde se obtuvieron dichas muestras.

Adicional a los tipos de análisis previamente descritos, se recomienda, en la medida de lo posible, la realización de estudios comparativos. Para tal efecto, se deberá establecer tres planos de interrelación": Intertemporal (comparación con un momento dado); interterritorial (comparación entre resultados de divisiones político-administrativas); e interinstitucional (comparación entre resultados de entidades afines)³⁷.

En todo caso, durante el proceso de análisis del indicador, es de gran importancia mantener un conocimiento amplio acerca de la situación que se quiere estudiar y analizar, ya que de esta manera se dispondrá de mayor claridad en el momento de realizar la evaluación de logros y de establecer los correctivos necesarios.

Contextualizadas las anteriores consideraciones, puede decirse que el proceso de evaluación de indicadores de desempeño al interior de la empresa Editora de

³⁵ PUENTES, Aldemar. Elementos de gerencia pública aplicados a los municipios. Escuela Superior de Administración Pública. Santafe de Bogotá. 1993.

³⁶ DANE. División de Información Estratégica. Documento indicadores sectoriales seleccionados para los paquetes de información local. Santafé de Bogotá. 1997

³⁷ SANIN; Héctor. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. h: CEPAL. Serie Manuales No. 3. Santiago de Chile. 1999.

Nariño - EDINAR, parte de la estructuración de unos procesos administrativos y operacionales bien definidos, en cuyos objetivos estratégicos se enmarquen claramente las funciones, responsabilidades y metas que cada colaborador estará en capacidad de asumir.

- **Problemas derivados de la implantación de indicadores en los procesos.**

1. Selección. Durante el diseño y selección de indicadores pueden encontrarse problemas como:

- a) Elección entre muchos indicadores posibles, para una misma meta o variable.
- b) Es posible que algunos de los indicadores seleccionados, no sean fácilmente obtenibles y deban reemplazarse por otros menos confiables, pero más asequibles, los cuales son denominados como indicadores sustitutos.
- c) Puede suceder que los indicadores encontrados no midan exactamente la variable objetivo, sino algún aspecto conexo, de menor relevancia. Para discernir al respecto se requiere intuición y conocimiento del tema, para no correr el riesgo de la subjetividad³⁸.

2. Resistencia: en todo proceso de seguimiento y evaluación de resultados de actividades, ya sean proyectos o políticas, de diversa índole, las autoridades pueden percibir la construcción, y posterior utilización de indicadores, como una herramienta que puede determinar, en suma medida, la presencia de criterios evaluativos sobre los niveles de cumplimiento de los objetivos o fines propuestos previamente.

Es por esta razón, que los tomadores de decisiones pueden considerarlo como una limitación a su autonomía, por cuanto sus decisiones necesitan justificarse en términos de una información más objetiva, presentada en un círculo más amplio de personas, conduciendo, así, a una mayor transparencia de sus respectivas acciones en la comunidad.

3. Temor a lo desconocido: cuando los individuos están acostumbrados a ciertos procedimientos o determinada forma de realizar sus actividades en el ejercicio de la planeación, terminan creyendo que esa es la única y mejor manera de cumplir con su responsabilidad. Cuando se propone introducir innovaciones, como los indicadores, estos funcionarios se muestran escépticos acerca de su efectividad.

4. Fijación de metas: uno de los problemas encontrados con mayor frecuencia, se refiere a la deficiencia en la fijación de metas y tiempos esperados, durante

³⁸ ESPEJO, R. Sistemas de seguimiento y evaluación de planes y programas de desarrollo. Centro de Investigaciones para el Desarrollo- Universidad Nacional, Presidencia de la República y Departamento Nacional de Planeación. Santafé de Bogotá. 1993.

el proceso de seguimiento, en el cual se hace uso de indicadores, siendo reflejada en su sobredimensionamiento, con su consecuente falta de realismo. También es muy frecuente la presentación de metas muy generales y, por lo tanto, difusas o, en otros casos, muy específicas, pero desarticuladas del contexto³⁹.

- 5. Características de la información:** determinar claramente las áreas y/o desarrollos organizacionales a los cuales pretende apoyar la información, lo que hace que ésta sea suministrada de manera relevante, facilitando su utilización. Sin embargo, existen factores o características que determinan que los indicadores no sean utilizados en el contexto de la planificación, entre los que se destacan se encuentran las siguientes:

- **Errores en la recopilación y registro de la información**

1. Falta de oportunidad: la información no se encuentra dada en tiempo real, lo que redundaría en que pierda su relevancia dentro de la toma de decisiones de política.
2. Problemas de administración de la información: si la información no se haya administrada de manera adecuada, todos aquellos funcionarios que quieran usarla no tendrán acceso a ella, impidiendo que pueda ser utilizada dentro de un proceso de evaluación y seguimiento de políticas.
3. El alto costo de la información influye en que los demandantes prefieran no hacer uso de ella.
4. Falta de consenso acerca de las definiciones de la información.
5. Errores en la transferencia y agregación de la información.
6. Altos grados de no respuesta, lo que repercute sobre las precisiones de las estimaciones basadas en indicadores.

³⁹ Op. Cit. ESPEJO, R. Sistemas de seguimiento y evaluación de planes y programas de desarrollo. Pp. 76

3. ANÁLISIS FINANCIERO DE EDINAR

Tabla 5. Balance General de EDINAR

 NARIÑO Gobernación	GOBERNACIÓN DE NARIÑO		 EDINAR
	EMPRESA EDITORA DE NARIÑO - EDINAR		
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2010			
PARCIAL			TOTAL
ACTIVO			
ACTIVO			
Cuentas por Cobrar	\$ 57.401.566		
Inventarios	\$ 10.045.600		
Bancos	\$ 221.428.259,74		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			\$ 288.875.426
ACTIVO FIJO			
OTROS			
Maquinaria y Equipo	\$ 272.340.501,00		
Muebles y Enseres	\$ 18.958.000,00		
Equipo de Oficina	\$ 11.490.000,00		
Equipo de Computo	\$ 25.910.000,00		
TOTAL ACTIVO		\$ 328.698.501,00	
OTROS ACTIVOS			
Diferidos	30.003.702		
GOOD WILL	100.000.000		
TITULOS TES	35.000.000		
TOTAL OTROS		\$ 165.003.702,30	
TOTAL ACTIVO			\$ 782.577.629
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	\$ 103.405.660,00	\$ 103.405.660,00	
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 27.401.657,00	\$ 27.401.657,00	
TOTAL PASIVO			\$ 130.807.317,00
PATRIMONIO			
Hacienda Pública		\$ 651.770.312	
TOTAL PATRIMONIO			\$ 651.770.312
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 782.577.629

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Tabla 6. Estado de Resultados Proyectado

		Proyección de Resultados Financieros EDINAR				
ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2010						
	2010	2011	2012	2013	2014	
	Ventas	563.826.880,00	589.621.959,76	616.597.164,42	644.806.484,69	674.306.381,37
(-)	Costo de Ventas	141.737.913,67	146.231.005,53	150.866.528,41	155.648.997,36	160.583.070,58
	Utilidad Bruta Operacional	422.088.966,33	443.390.954,23	465.730.636,01	489.157.487,33	513.723.310,79
(-)	De Personal	118.029.863,87	121.771.410,55	125.631.564,27	129.614.084,86	133.722.851,35
(-)	Depreciación	2.708.600,00	2.708.600,00	2.708.600,00	2.708.600,00	2.708.600,00
(-)	Amortización de diferidos	6.000.740,46	6.000.740,46	6.000.740,46	6.000.740,46	6.000.740,46
(-)	Otros (CIF de Administración)	3.513.150,00	4.367.340,86	4.505.785,56	4.648.618,96	4.795.980,18
	Utilidad Operacional	105.807.373,41	108.694.729,24	112.416.438,25	116.256.125,43	120.217.530,70
(-)	Renta y/o Complementarios (35%)	37.032.580,69	38.043.155,23	39.345.753,39	40.689.643,90	42.076.135,75
	Utilidad Antes de Reserva Legal (10%)	68.774.792,72	70.651.574,01	73.070.684,86	75.566.481,53	78.141.394,96
(-)	Reserva legal (10%)	6.877.479,27	7.065.157,40	7.307.068,49	7.556.648,15	7.814.139,50
	Utilidad del Ejercicio	61.897.313,44	63.586.416,61	65.763.616,38	68.009.833,38	70.327.255,46

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para realizar el análisis financiero de la Empresa Editora de Nariño EDINAR fue necesario contar con un análisis riguroso y objetivo del Balance General y el Estado de Resultados de la entidad.

En este orden de ideas a continuación se presentan los principales indicadores financieros que muestran el desempeño en términos económicos de la empresa, así:

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente - Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO = \$288.875.426 - \$103.045.660

CAPITAL DE TRABAJO = \$185.829.766

El capital de trabajo de EDINAR se encuentra por el orden de los \$185.829.766, es decir, este valor representa el valor residual de la empresa en la eventualidad de pagar todas sus obligaciones a corto plazo representado en efectivo u otros activos corrientes.

RAZON CORRIENTE = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

RAZON CORRIENTE = $\frac{\$288.875.426}{\$103.045.660}$

RAZON CORRIENTE = 2,80

La razón corriente tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos financieros, se debe tener en cuenta que es de corto plazo. Para el caso de EDINAR indica que por cada peso (1) que la empresa debe en el corto plazo cuenta con dos (2) y ochenta (80) centavos para respaldar esta obligación., lo cual significa que tiene buena capacidad financiera para afrontar compromisos a corto plazo.

PRUEBA ÁCIDA = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

PRUEBA ÁCIDA = $\frac{\$288.875.426 - \$10.045.600}{103.045.660}$

PRUEBA ÁCIDA = 2,70

En la prueba ácida aplicada a EDINAR se puede observar que los activos corrientes responden con dos (2) pesos con setenta (70) centavos por cada peso (1) que la empresa debe en el corto plazo.

Este indicador revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

= $\frac{\text{PASIVO CORRIENTE} * 100}{\text{TOTAL PASIVO}}$

= $\frac{\$103.045.660 * 100}{\$130.807.317}$

= 78,77%

Este indicador muestra la capacidad de la empresa para contraer endeudamiento a corto plazo resultando que EDINAR tiene EL 78,77% de sus obligaciones contraídas en el corto plazo.

CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO

$$= \frac{\text{PASIVO NO CORRIENTE}}{\text{TOTAL PASIVO}} * 100$$

$$= \frac{\$27.401.657}{\$130.807.317} * 100$$

$$= 20,94\%$$

Este indicador permite conocer que al menos un 20,94% de las obligaciones de EDINAR se encuentran contraídas en el largo plazo.

$$\text{APALANCAMIENTO TOTAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{APALANCAMIENTO TOTAL} = \frac{\$130.807.317}{\$658.705.905,60}$$

$$\text{APALANCAMIENTO TOTAL} = 0,19$$

Con respecto al apalancamiento total de la entidad se encuentra que por cada peso (1) suscrito como patrimonio de la empresa está adeuda 20 centavos.

$$\text{APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO} = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO} = \frac{\$103.405.660}{\$658.705.905,60}$$

$$\text{APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO} = 0,16$$

Este indicador muestra la participación total de los pasivos corrientes en el patrimonio de la empresa resultando que por cada peso del patrimonio EDINAR tiene deudas de 16 centavos aproximadamente, lo cual es relativamente bajo y no compromete significativamente sus activos corrientes.

APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL.

$$= \frac{\text{PASIVO CON ENTIDADES FINANCIERAS}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$= \frac{\$27.401.657}{\$658.705.905,60}$$

$$= 0,04$$

Con respecto a este indicador se puede decir que la concentración de los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio es baja debido a que se tasa en 0,04 centavos por cada peso (1) del patrimonio, lo cual evidencia la falta de apalancamiento que posee EDINAR para trabajar en proyectos de gran envergadura dado que posee capacidad de pago.

INDICADORES DE ACTIVIDAD

ROTACIÓN DE CARTERA. Según el trabajo de campo del presente estudio, pudo determinarse que las ventas a crédito de EDINAR corresponden al 31,46% del total de ventas en el período.

$$\text{ROTACIÓN DE CARTERA} = \frac{\text{VENTAS A CRÉDITO EN EL PERÍODO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE CARTERA} = \frac{\$177.379.936,4}{\$57.401.566}$$

$$\text{ROTACIÓN DE CARTERA} = 3,09 \text{ veces}$$

La rotación de cartera de EDINAR es baja ya que tiene una estacionalidad en el año dada por 3,09 veces por período.

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\text{CXC PROMEDIO} * 365}{\text{VENTAS A CRÉDITO}}$$

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\$57.401.566 * 365}{\$177.379.936,4}$$

$$\text{PERÍODO PROMEDIO DE COBRO} = 118,11$$

El período promedio de cobro de EDINAR es de 118 días aproximadamente, lo cual representa que su cartera se mueve 3 veces por año, indicando falta de gestión en el recaudo de las cuentas por cobrar que tiene la entidad.

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\$563.826.880}{\$10.045.600}$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 56,12 \text{ veces}$$

El inventario de la Empresa Editora de Nariño rota anualmente a un promedio de 56 veces aproximadamente, lo cual es bueno considerando la inversión en activos fijos.

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS (DÍAS)} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 365}{\text{COSTO DE VENTAS}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS (DÍAS)} = \frac{\$10.045.600 * 365}{\$563.826.880}$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 6,5 \text{ días}$$

En este sentido puede decirse que las 56,12 veces que rota inventario en EDINAR se representan en un promedio de rotación de 6,5 días a la semana.

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS} = \frac{\$563.826.880}{\$328.698.501}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS} = 1,73$$

La rotación de activos fijos indica que EDINAR está generando 73 centavos por cada peso invertido en activos fijos, lo cual es relativamente bueno ya que muestra la productividad de dichos activos hasta en un 73%.

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS OPERACIONALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS OPERACIONALES}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS OP.} = \frac{\$563.826.880}{\$298.250.501}$$

ROTACIÓN DE ACTIVOS OP. = 1,72

La rotación de de activos operacionales indica el nivel de ingresos generados por el uso de los activos relacionados directamente con el ciclo productivo del objeto de la empresa, teniendo que por cada peso invertido en activos operacionales brutos EDINAR se esta generando un peso (1) con 72 centavos de ganancia adicional.

Sin embargo debe tenerse en cuenta que la rotación se calcula en pesos y, en consecuencia, no se analiza la productividad real de la empresa, para lo cuál habría que conocer, entre otras cosas, la cantidad de artículos fabricados, la capacidad instalada y las ventas y compras de activos fijos durante el período 2010, es decir este indicador evalúa la relación VENTAS - INGRESOS dejando de lado las GANANCIAS OCASIONALES.

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\$563.826.880}{\$782.577.629}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = 0,72$$

Los activos totales de la empresa rotaron 0,72 veces en el año 2010, resultando que cada peso invertido en activos totales generó ventas por el orden de los 72 centavos.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} * 100$$

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\$422.088.966,33}{\$563.826.880} * 100$$

$$\text{MARGEN BRUTO} = 74,86\%$$

El Margen Bruto de operación de la Empresa Editora de Nariño permite afirmar que las ventas anuales generaron un 74,86% de utilidad en el año 2010, es decir que cada peso vendido generó una utilidad de 74,86 centavos.

$$\text{MARGEN OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} * 100$$

$$\text{MARGEN OPERACIONAL} = \frac{\$105.807.373,41}{\$563.826.880} * 100$$

$$\text{MARGEN OPERACIONAL} = 18,76\%$$

En relación al margen operacional de EDINAR puede decirse que la inversión en activos de la empresa no es justificada ya que la utilidad de operación sobre las ventas es de apenas un 18,76%. Entre las razones que motivan tan bajo rendimiento, se encuentran el bajo nivel de publicaciones propias y la falta de gestión en el recaudo de las cuentas por cobrar.

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDAD Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} * 100$$

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\$61.897.313,44}{\$563.826.880}$$

$$\text{MARGEN NETO} = 10,98\%$$

El margen neto de EDINAR indica que la empresa obtiene un 10,98% de ganancias después de asumir su costo de ventas, gastos operacionales, provisión de impuestos y reserva legal y otros gastos, es decir que la empresa es rentable en su operación aunque NO en la medida de sus inversiones en activos totales.

INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO} = \frac{\$61.897.313,44}{\$651.770.312} * 100$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO} = 9,49\%$$

A través de este indicador se determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, en este caso se observa que

las utilidades netas representaron el 9,50% del patrimonio con que cuenta EDINAR en 2010.

$$\text{RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{\$61.897.313,44}{\$782.577.629} * 100$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL} = 7,91\%$$

Cabe hacer un paréntesis en este punto para señalar que la eficiencia de la administración para generar rentabilidad sobre los activos es cercana a solo el 8% sobre la inversión en activos totales, lo cual hace que la empresa no tenga índices de productividad favorables en el manejo de sus activos totales, subsistiendo de manera rezagada.

Es el mismo sentido puede decirse que por cada peso invertido en el activo total de EDINAR se generó 7.91 centavos de utilidad neta.

A partir del análisis del estado de resultado de EDINAR para la vigencia 2010 se pudo determinar la siguiente evaluación financiera de la entidad:

Tabla 7. Flujo Neto de Efectivo.

FLUJO NETO DE EFECTIVO					
Periodo					
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
Utilidad del Ejercicio	\$ 61.897.313,44	\$ 63.586.416,61	\$ 65.763.616,38	\$ 68.009.833,38	\$ 70.327.255,46
(+) Depreciación	\$ 3.428.600,00	\$ 3.428.600,00	\$ 3.428.600,00	\$ 3.428.600,00	\$ 3.428.600,00
(+) Amortización	\$ 6.000.740,46	\$ 6.000.740,46	\$ 6.000.740,46	\$ 6.000.740,46	\$ 6.000.740,46
(+) Reserva Legal	\$ 6.877.479,27	\$ 7.065.157,40	\$ 7.307.068,49	\$ 7.556.648,15	\$ 7.814.139,50
Flujo Neto de Efectivo	\$ 78.204.133,18	\$ 80.080.914,47	\$ 82.500.025,32	\$ 84.995.821,99	\$ 87.570.735,42

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Tasa de Oportunidad (TIO). Para el presente proyecto la TIO se calculó con base en la DTF a Abril 28 de 2011 (3,42%⁴⁰) más (+) seis (6) puntos porcentuales (6%), en virtud del de la inversión de la empresa en activos fijos, es decir la TIO es igual al 9,42%

Valor Presente Neto (V.P.N). Se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

Si el VPN de la empresa es > a 0 la empresa es viable financieramente
 Si el VPN de la empresa es < a 0 la empresa no es viable financieramente
 Si el VPN de la empresa es = 0 la empresa es indiferente

La VPN se determina así:

$$VPN_{(T.I.O)} = \left(\frac{F.N.E_1}{(1+i)^1} + \frac{F.N.E_2}{(1+i)^2} + \frac{F.N.E_3}{(1+i)^3} + \frac{F.N.E_4}{(1+i)^4} + \frac{F.N.E_5 + \text{Valor de Salvamento}}{(1+i)^5} \right) - \text{Inversión Total}$$

$$VPN_{(9,42\%)} = -451.338.038,91$$

La VPN de la empresa es negativa por lo cual la empresa no es viable financieramente.

Tasa Interna de Retorno (TIR). Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del proyecto.

VPN	FNE ₁	FNE ₂	FNE ₃	FNE ₄	FNE ₅	TIR
\$ (451.338.038,91)	\$ 78.204.133,18	\$ 80.080.914,47	\$ 82.500.025,32	\$ 84.995.821,99	\$ 399.126.236,42	13%

La TIR que se obtiene es de 13% aproximadamente la cual supera la TIO en apenas 3,58% lo cual supone una pésima rentabilidad para el inversionista de este negocio, dado que por cada peso invertido se estaría genera 13 centavos de riqueza adicional.

Relación Beneficio – Costo (RB/C). El análisis económico del costo – beneficio es una técnica de evaluación que se emplea para determinar la conveniencia y

⁴⁰ Dinero.com. DTF. [En línea]. Colombia, enero 28, 2011 [Citado enero 28., 2011]. Disponible en Internet: <<http://www.dinero.com/Home.aspx>>

oportunidad de una empresa. Esta relación se obtiene mediante el cociente entre la sumatoria de los valores presentes de los ingresos y de los egresos, así:

$$R^{B/C} = \frac{\text{Inversión} + \text{Valor Presente Neto}}{\text{Inversión}}$$

$$R^{B/C} = \$ 0,17$$

El valor presente de los ingresos es mayor que el valor presente de los egresos en \$0,17 centavos por cada peso puesto en inversión en el proyecto lo cual lo hace inviable y poco atractivo. Esto significa que la imprenta del Departamento no es una empresa viable en el largo plazo.

CONCLUSIONES

La empresa editora de Nariño no cuenta con un sistema adecuado para hacer el seguimiento y control de la evaluación a la gestión de los funcionarios de las áreas administrativa y productiva de la entidad lo cual imposibilita la práctica de un sistema de gestión de calidad adecuado.

La alta dirección de EDINAR no posee argumentos numéricos dados por indicadores, que le faciliten el proceso de toma de decisiones.

A través de la implementación de la evaluación del desempeño en EDINAR se logrará paulatinamente que los funcionarios trabajen mejor puesto que comienzan a tener el conocimiento de hacia dónde se dirigen y qué les espera.

El análisis financiero de EDINAR muestra que la empresa tiene amplias posibilidades de apalancamiento que no han sido materializadas hasta el momento por falta de gestión de sus funcionarios.

La rotación de cartera de la entidad es muy baja y estacionaria ya que está ligada a 3,09 veces en el año, lo cual significa que la empresa no posee una política de cobro de cuentas por cobrar adecuada a sus necesidades actuales.

El rendimiento del patrimonio y del activo total de la Empresa Editora de Nariño – EDINAR, conduce a pensar que los mecanismos de evaluación y control de desempeño que existen en la entidad son obsoletos y que tanto los activos productivos como los activos fijos se encuentran subutilizados y están generando bajos índices de productividad operativa.

Desde el punto de vista de la evaluación financiera, la Empresa Editora de Nariño – EDINAR, no es un negocio viable financieramente para el Departamento dado que la cuantiosa inversión en activos fijos no justifica el nivel de rentabilidad de la empresa, obteniendo una VPN negativa, una TIR relativamente baja del 13% y una relación beneficio – costo muy por debajo de las expectativas del mercado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda promover acciones de negociación tendientes a la utilización de la capacidad instalada en al menos un 90% con lo cual se lograría mejorar en la rentabilidad del patrimonio y del activo total y se justificaría el monto de las inversiones en los activos que actualmente posee EDINAR.

Se recomienda establecer claramente unos lineamientos en lo referente al manejo de las cuentas por cobrar ya que están impiden optimizar la rotación de cartera de la empresa.

Se recomienda aprovechar al máximo la alta capacidad de pago en el corto plazo que tiene la entidad para financiar proyectos de gran envergadura buscando integración vertical hacia atrás y hacia delante con proveedores y con empresas del mismo sector.

Se recomienda documentar y levantar los procesos administrativos y operativos que maneja la Empresa Editora de Nariño a fin de consolidar la elaboración, seguimiento y control de indicadores de gestión para medir el desempeño de los funcionarios.

Se sugiere implementar el presente manual de indicadores de gestión al interior de la empresa Editora de Nariño a fin de fortalecer su gestión administrativa y operativa a partir de la evaluación del desempeño de los procesos y por ende de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals, Barcelona, mayo de 1998.

Colombia - Senado de la República. MANUAL DE INDICADORES.

Control Fiscal de la Gestión Pública: Modelo Estratégico Basado en Procesos.

CHARRY, J. 1996. Los indicadores de gestión y de resultados en las entidades del Estado. 1ª. Edición. Biblioteca Jurídica Dike. Bogotá.

DANE. División de Información Estratégica. Documento indicadores sectoriales seleccionados para los paquetes de información local. Santafé de Bogotá. 1997

David Ricardo, Los principios de la economía política y del impuesto, 1817-1821.

ESPEJO, R. Sistemas de seguimiento y evaluación de planes y programas de desarrollo. Centro de Investigaciones para el Desarrollo-Universidad Nacional, Presidencia de la República y Departamento Nacional de Planeación. Santafé de Bogotá. 1993.

ETKIN, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Ed. Management, 2005, p. 28

GESTIÓN. Dirección General Administrativa. 2009. Pp. 14.

Índices de Gestión, Humberto Serna Gómez, 3R Editores Ltda., Bogotá 2001.

Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas, Nota Técnica, Fundación

KOTLER, Philip. Marketing Management. First Edition. Prentice-Hall International Edition, EE.UU: 2003. Pp. 108

La Evaluación de Resultados en el Sector Público a Nivel Nacional, DNP, 21 de enero de 1994.

LORA, E. 1987. Técnicas de medición económica, Siglo XXI editores.

LLANO, A., y Moreno, H. 1995. Metodología para la conformación de la línea de base del programa BID- Plan Pacífico. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá

OTÁLORA, Andrea y SOTO, Andrés. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Bogotá, 2004

PUENTES, Aldemar. Elementos de gerencia pública aplicados a los municipios. Escuela Superior de Administración Pública. Santafé de Bogotá. 1993.

PODION. 2000. Planificación de proyectos y diseño de indicadores. Bogotá

PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. Ed. Harvard Business Review. 1979. p. 7

SANIN; Héctor. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. h: CEPAL. Serie Manuales No. 3. Santiago de Chile. 1999.

TURBAY BERNAL, Gabriel. Contraloría General de la República, Bogotá, Septiembre de 1995.

VOS, Rob. 1995. Hacia el mejoramiento del sistema de indicadores sociales para América Latina. Institute of Social Studies y Banco Interamericano de Desarrollo BID, Washington.

NETGRAFÍA

Alcaldiabogota.gov.co. Exposición de motivos. [En línea]. Bogotá: 2010. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet:<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7148>>

Contraloriatolima.gov.co. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL TOLIMA. [En línea]. Tolima: 2007. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <<http://www.contraloriatolima.gov.co/portal/images/stories/manualindicadores.pdf>>

Dinero.com. DTF. [En línea]. Colombia, enero 28, 2011 [Citado enero 28., 2011]. Disponible en Internet:<<http://www.dinero.com/Home.aspx>>

Ges-tioncultural. Org. **Pfenniger, Mariana**. Indicadores y estadísticas conceptuales: un breve repaso conceptual. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. [En línea]. España:2004. [Citado Diciembre 15., 2010]. Disponible en Internet:<<http://www.ges-tioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/MPfenniger.pdf>>

Itm.edu. MANUAL DE INDICADORES – ITM. [En línea]. Colombia: 2009. [Citado Septiembre 17 de 2010]. Disponible en internet:<<http://www.itm.edu.co/docs/planeacion/Manual%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>>

Puertonarino-amazonas.gov.co. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS. [En línea]. Puerto Nariño: 2007. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <http://puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/Microsoft_Word___MANUAL_DE_INDICADORES.pdf>

ADAPTACIONES WEB

Tomado y Adaptado de: Angostura-antioquia.gov.co. Decreto Nro. 053 Diciembre 22 de 2008 - MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS. Antioquia, Colombia: 2008. [En línea]. [Citado Diciembre 15., 2010]. Disponible en Internet:<http://angostura-antioquia.gov.co/apc-aa-files/62373731366165653832303833336436/MANUAL_DE_INDICADORES_ANGOSTURA.pdf>.

Tomado y adaptado de: CEPAL. 2003. Gestión orientada a asegurar la calidad de los datos en los institutos nacionales de estadística. Segunda reunión de la Conferencia Estadística de las Américas, Chile

Tomado y Adaptado de: DANE. 2002. Elementos metodológicos básicos para la selección, construcción, interpretación y análisis de indicadores. SNIE. Bogotá

Tomado y adaptado de: Escuelagobierno.org . LOS INDICADORES DE GESTIÓN. Carlos Mario Pérez Jaramillo. . [En línea]. Bogotá: 2008. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Tomado y adaptado de: Ftp.cnbs.gov.hn. MANUAL DE INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTION PARA ORGANIZACIONES PRI0056ADAS DE DESARROLLO FINANCIERAS. . [En línea]. Holanda: 2003. [Citado Diciembre 14 de 2010]. Disponible en internet:<<http://ftp.cnbs.gov.hn/man/manindiopdf.PDF>>

Tomado y Adaptado de: OECD. 2003. Quality Framework and Guidelines for OECD Statistical Activities, Version 2003/1.

Tomado y adaptado de: Quintero, Víctor M. 2000. Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores, FES, Bogotá.

NOTA ACLARATORIA

(*): La unidad de análisis se entiende como el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo; por ejemplo, si el tema es análisis de gestión, la unidad de análisis es cada uno de los objetivos establecidos seleccionados como estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos globales de la gestión.

ANEXOS

	UNIVERSIDAD DE NARIÑO Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA Especialización en Finanzas DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO - EDINAR		
	Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa editorial de Nariño - EDINAR (ANEXO A)		
	Fecha de Aplicación:	15-oct-10	
	Versión:	1	
		Página	1 de 2
Objetivo: Evaluar el desempeño de los colaboradores de las áreas administrativa y operativa de la empresa editorial de Nariño - EDINAR en cuanto a su gestión en situaciones problemáticas.			
I. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR			
Ciudad:		Departamento:	
Nombres:		Apellidos:	
Edad:		Genero:	☐ M ☐ F
Cargo:		Área	
Profesion:		Postgrado:	☐ Esp. ☐ Maestría ☐ Doctorado
INSTRUCCIONES:			
Suponga que usted está involucrado en cada una de las siguientes situaciones, cada una tiene cuatro acciones alternativas que usted puede iniciar. Lea cuidadosamente cada punto. Piense que haría usted en cada una de las circunstancias luego marque la alternativa que mejor describe su comportamiento en respuesta a la situación planteada, elija solo una alternativa para cada situación.			
	SITUACIÓN		ACCIONES ALTERNATIVAS
1	Sus subordinados no han estado correspondiendo a su diálogo amistoso y su evidente interés por el bienestar de ellos: el rendimiento es cada vez peor.	A	Insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir tareas
		B	Permiten que dialoguen con usted y no lo presiona
		C	Habla con los subordinados y luego determina los objetivos
		D	Permite que ellos definan sus tareas y plazos
2	El desempeño de su grupo está mejorando notablemente, Usted percibe que todos los integrantes son concientes de sus funciones y compromisos.	A	Inicia un ainteracción amistosa, pero permanece seguro de que todos los integrantes deben ser concientes de sus funciones y compromisos
		B	No toma ninguna medida determinante
		C	Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido
		D	Enfatiza en la importancia de las tareas y plazos
3	Los integrantes de su grupo no han sido capaces de resolver un problema específico. Normalmente los han dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.	A	Hace participar al grupo para solucionar el problema conjuntamente con usted
		B	Deja la solución en manos del grupo
		C	Actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir
		D	Estimula al grupo para trabajar sobre el problema y los anima para que ellos mismos lo resuelvan
4	Esta considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen buenos antecedentes de ejecución respetan las necesidades de cambio.	A	Permite la participación del grupo para elaborar el cambio y los anima a implementarlos
		B	Anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca
		C	Permite al grupo elegir su rumbo
		D	Incorpora las recomendaciones del grupo pero usted dirige el cambio
5	El desempeño de su grupo ha empeorado durante los últimos meses los integrantes no se han preocupado por alcanzar los objetivos. Fue necesario que se les recordara continuamente el cumplimiento de sus tareas. Usted percibe que los integrantes no tienen muy claro sus funciones.	A	Permite al grupo dirigir el rumbo
		B	Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos
		C	Redefine las metas y supervisa cuidadosamente
		D	Permite la participación del grupo en la determinación de metas y los anima a alcanzarlas

	UNIVERSIDAD DE NARIÑO Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA Especialización en Finanzas		
	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA EN LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO - EDINAR		
	Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa editorial de Nariño - EDINAR (ANEXO A)		
	Fecha de Aplicación: 15-oct-10 Versión: 1 Página: 2 de 2		

	SITUACIÓN		ACCIONES ALTERNATIVAS
6	Usted se encontró con una situación bien manejada. El Gerente anterior era enérgico con el grupo, usted prefiere que se mantenga una situación productiva pero le gustaría empezar a humanizar el ambiente.	A	Hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido
		B	Recalca la importancia que tiene las tareas y los plazos
		C	Es cauto y no interviene
		D	Hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos
7	Usted está considerando cambios importantes en su estructura organizacional; Los integrantes del grupo han estado sugiriendo la necesidad de estos cambios.	A	Define el cambio y supervisa cuidadosamente
		B	Obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación
		C	Esta dispuesto a hacer los cambios sugeridos, pero mantiene el control de la implementación
		D	Permite que ellos realicen los cambios sin meterse
8	El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un poco inseguro por su falta de dirección grupal.	A	No se mete con el grupo
		B	Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios
		C	Encamina sus subordinados a trabajar de una manera bien definida
		D	Evita ser duro con el grupo para no perjudicar las relaciones jefe - subordinado
9	Su superior lo ha dejado asignado para dirigir un equipo de trabajo que está muy retrasado en la preparación de las sugerencias de cambio que se les solicitaron. El grupo no tiene claro sus objetivos, la asistencia a las reuniones han sido deficientes. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para colaborar.	A	Deja que el grupo lo resuelva
		B	Incorpora las recomendaciones del grupo pero controla que se cumplan los objetivos
		C	Redefine las metas y supervisa cuidadosamente
		D	Motiva al grupo para la preparación de sugerencias del cambio y no los presiona.
10	Sus subordinados que en lo general están capacitados para asumir responsabilidades, no están correspondiendo a su definición de funciones.	A	Permite la participación grupal en la redefinición de funciones, pero no los presiona
		B	Redefine las funciones y supervisa cuidadosamente
		C	Evita la confrontación sin ejercer presión
		D	Incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que se cumplan las nuevas funciones
11	Ha sido promovido a un cargo nuevo. El Jefe anterior no se metía en los asuntos grupales, el grupo ha manejado correctamente sus tareas, las interrelaciones grupales son buenas.	A	Encamina sus subordinados a trabajar de una manera bien definida
		B	Permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos
		C	Discute el desempeño anterior con el grupo, luego analiza las necesidades de prácticas nuevas
		D	Deja que el grupo siga solo

Este instrumento fue inicialmente diseñado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, producto de la teoría del liderazgo situacional contenida en la obra administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard y Dewey. 1998. Prentice - Hall Hispanoamérica S.A. México.

Elaborado Por: Ronal Bastidas Ortíz José Felix Cerón Gestores del Proyecto	Revisado y Aprobado Por: Asesor del Proyecto
---	---