

# Indicadores de Gestión: secuencia formativa para modalidad de clases en línea.

## Área o disciplina en la que se inserta

Auditoría de Gestión

## ¿Por qué y para qué esta secuencia formativa?

Las organizaciones se crean y existen con expectativas de desarrollarse económica, social, productivamente, con lo que llevan implícito el cumplimiento de metas y objetivos, mas esto no basta. Éstos deben verificarse que se cumplan conforme a lo planificado. Los indicadores de gestión, contruidos a la medida de las necesidades de cada organización y aplicados adecuadamente, permiten medir, analizar e interpretar los resultados de sus procesos, áreas y actividades que llevan a la consecución de objetivos y metas organizacionales. Aportan beneficios potenciales a la organización que los aplica, puesto que generan información para una acertada toma de decisiones gerenciales que la encamine al crecimiento y éxito empresarial.

Por ello, los indicadores de gestión como parte de la formación profesional en disciplinas administrativas son importante, en cualquiera de sus modalidades. Hoy, ante la emergencia planetaria que vivimos, una secuencia formativa en una modalidad de clases en línea, contribuye a docentes y estudiantes, pues crea valor agregado que permite alcanzar ventajas competitivas a nivel profesional en el ámbito de la docencia y profesional.



**Mariana Del Rocio Verdezoto Reinoso**

[mverdezoto@utmachala.edu.ec](mailto:mverdezoto@utmachala.edu.ec)

Mariana Del Rocio Verdezoto Reinoso. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría –CPA por la Universidad Técnica de Machala. Magíster en Auditoría Integral por la Universidad Técnica Particular de Loja. Profesor Titular Auxiliar Nivel 2, Grado 2, Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica De Machala. Doctoranda de Ciencias Sociales mención Gerencia de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia. Docente de Educación Superior de Grado y Posgrado en disciplinas de Contabilidad y Auditoría. Autora de obras científico – académico. Coordinadora del Grupo de Investigación para la Potencialidad Universidad – Empresa, INPUNIAM de Universidad Técnica de Machala.





## Preguntas activadoras del aprendizaje

- ¿Qué son los indicadores de gestión?
- ¿Cuál es la relación existente entre los indicadores de gestión y la planificación empresarial?
- ¿Cómo se construyen, se analizan e interpretan los indicadores de gestión?

## Descripción de la secuencia formativa

El objeto de la presente secuencia formativa son los indicadores de gestión. Beltrán, (2000) los define como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (pág. 35). Por tanto, se puede aseverar que un indicador es la métrica del estado de cumplimiento de un objetivo, meta, actividad o proceso organizacional.

De hecho, Reinoso y Uribe (2009) afirman que los indicadores miden el uso adecuado de recursos para conseguir un producto o servicio (eficiencia), el logro de los atributos de los resultados propuestos (eficacia), y, el impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles (efectividad).

Asimismo, Franklin (2007) refiere que “los indicadores de gestión informan sobre procesos y funciones clave” (pág. 147). Por su parte, Blanco (2012) sostiene que la auditoría de gestión precisa de un patrón cuantitativo dado en forma de indicadores cuyo monitoreo sea fácilmente llevado a cabo. En tanto que, una entidad sujeta a examen carezca de indicadores de gestión es preponderante que el auditor diseñe, proponga y recomiende a su auditado la evaluación de su gestión como medida gerencial a través de este instrumento. Consecuentemente, Quintero y Fernández (2017) sostienen la importancia del análisis de correlación causa – efecto, al comparar el indicador y el resultado real, considerando las metas planteadas de modo que se efectúe, a más de una medición, una evaluación. En este sentido, existe diversas metodologías que facilitan su diseño, construcción, análisis e interpretación frente a parámetros de comparación así como el requerimiento de elementos que permitan al auditor definir el nivel de gestión logrado por la entidad. Uno de esos elementos puede ser la semaforización.

A partir de esta fundamentación teórica de los indicadores de gestión, se describe la aplicación las metodologías activas más apropiadas para lograr la asimilación del conocimiento por parte del discente y que éste pueda desenvolverse profesional y socialmente con base a las competencias que gradualmente adquirió en su formación.

Para lograr implementar con satisfacción el objeto de la secuencia formativa: los indicadores de gestión “es necesario el conocimiento de las metodologías activas, el aprendizaje en los contextos actuales y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramientas de apoyo” (Silva & Maturana, 2017, pág. 118).

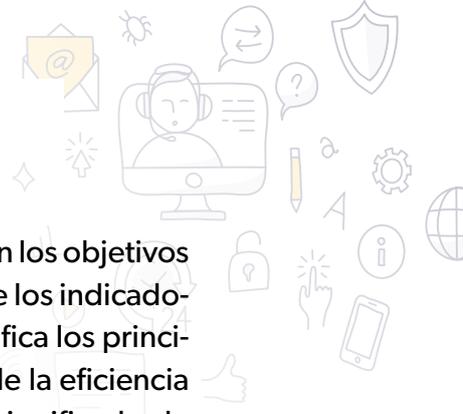
“Por metodologías activas se entiende hoy en día aquellos métodos, técnicas y estrategias que utiliza el docente para convertir el proceso de enseñanza en actividades que fomenten la participación activa del estudiante y lleven al aprendizaje” (Labrador & Andreu, 2008, pág. 6).

Frente a esta enunciación, se contempla la siguiente ruta metodológica a desarrollarse en entornos virtuales, por lo que se contempla como apoyo las plataformas educativas virtuales, aplicaciones, herramientas, redes sociales, entre otros. En detalle, es apropiado para esta clase el Método Aprendizaje Basado en Casos, en razón de que de acuerdo con Bain (2005) y Finkel (2008) (citados por Tomás (2013) el rol preponderante del estudiante en el proceso de enseñanza – aprendizaje, lo ubica dentro de las metodologías activas. Este método posee la característica de vincular contextos reales y actuales, consintiendo al discente calar en la entorno organizacional y social, analizándolo, comprendiéndolo y aplicándolo las concepciones teóricas asimiladas o por asimilar (Rosker, 2006).

Es conveniente aplicar estrategias de organización, técnica de taller pedagógico, con una forma de enseñanza de clase práctica e instrumentos de evaluación, como preguntas de autoevaluación, foro de debate y rúbricas diseñadas bajo criterios requeridos, para llegar un nivel de asimilación de conocimientos de producción. La evaluación formativa, según López-Pastor et al. (2008) es “un proceso de evaluación cuya finalidad principal es mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje que tienen lugar” (pág. 464).

En torno a las preguntas activadoras del aprendizaje se ha estructurado el desarrollo de la secuencia formativa dado en tres momentos, de tal manera que se articule el conocimiento en una secuencia lógica y articulada de maneja sistemática de la siguiente manera:

I. Análisis de los indicadores de gestión, para esta actividad se realiza el estudio de los elementos conceptuales de los indicadores de gestión y las definiciones de los términos relacionados para el correcto entendimiento de los referidos indicadores, para el efecto se ha propuesto el establecimiento de criterios de búsqueda de información en bases de datos académicas acerca de indicadores de gestión, efectuando la conceptualización y analizando estructuralmente los conceptos de los indicadores de gestión.



II. Indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y la eficacia en los objetivos organizacionales, en la cual se plantea identificar la relación entre los indicadores de gestión y la planificación empresarial, para ello, se identifican los principales indicadores de gestión que contribuyan a la evaluación de la eficiencia y la eficacia en los objetivos organizacionales, se describe el significado de eficiencia y eficacia, para finalmente, lograr el establecimiento de la relación existente entre los indicadores de gestión y los estándares de los objetivos organizacionales planificados por la organización.

III. Construcción, análisis e interpretación de los indicadores de gestión, cuyo propósito es la evaluación de los objetivos operativos de la organización mediante la aplicación de indicadores de gestión, y para lo cual se plantea el diseño de indicadores de gestión que permitan evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los objetivos de una organización, construcción de una ficha técnica del indicador para la identificación del objetivo, estándar, rango, fórmula del indicador, índice, brecha así como representación gráfica; y, análisis e interpretación de los resultados de la evaluación de los objetivos operativos organizacionales.

Invito al lector a adentrarse con entusiasmo en estas páginas y al final su tiempo se verá recompensado, al disponer de una orientación, concreción y clarificación de una secuencia formativa para una modalidad de clases en línea en la disciplina de auditoría de gestión, logrando compendiar los resultados de aprendizaje en los discentes, puesto que en el presente trabajo confluye los elementos de estudio de los indicadores de gestión con la secuencia formativa con una exposición de las actividades en concordancia con el tema, el objetivo y los contenidos de un modo accesible no solamente para el estudiante y para docentes afines al área disciplinar sino también para personas involucradas en el mundo de la docencia y los negocios que deseen evaluar la consecución de sus objetivos organizacionales y el entendimiento de la información generada como base para la toma de decisiones gerenciales, apoyada en las tecnologías de la información y las metodologías didácticas que promueven la participación activa para la construcción de conocimiento, en pos de una formación profesional que tribute a la solución de problemas y necesidades sociales a través de preguntas de reflexión y acciones que proporcionan al lector una integración entre los fundamentos teóricos y su aplicación práctica. Por último, la criticidad a la presente secuencia formativa, que a bien podría construir un mejor conocimiento, salvo mejor criterio, deja entrever la necesidad de ampliar el conocimiento y posibilita una arista que origine nuevas investigaciones científicas que permitan complementar o a mejorar aún más el presente trabajo en torno a divulgar científicamente resultados en pos de mejorar la sociedad.

No obstante, se considera un producto de la formación de formadores en tiempos de pandemia, que ha tributado considerablemente en la labor profesional como didactas afirmados con el uso de tecnología virtual en el campo educativo.

## Desarrollo de la secuencia formativa

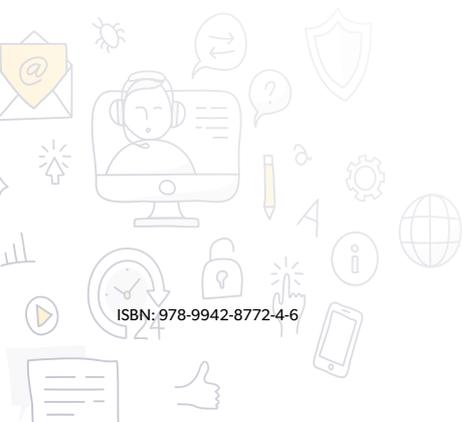
<b>Tema:</b> Los indicadores de gestión	
<b>Objetivo:</b> Evaluar las actividades realizadas en una organización a través de la aplicación de indicadores de gestión para la formulación de las recomendaciones emanadas del proceso aplicando los valores y competencias profesionales del auditor.	
<b>Contenidos:</b> Marco conceptual de los indicadores de gestión. Indicadores para medir eficiencia y eficacia en los objetivos organizacionales. Construcción, análisis e interpretación de los indicadores de gestión.	
<b>Actividades de aprendizaje</b> (redacción dirigida al estudiante)	
<b>Actividad 1:</b> Análisis de los indicadores de gestión	
<b>¿Qué vamos a lograr?</b>	Analizar los elementos conceptuales de los indicadores de gestión y las definiciones de los términos relacionados.
<b>¿Cómo lo vamos a lograr?</b>	Estableciendo criterios de búsqueda de información en fuentes académicas relativos a los indicadores de gestión.  Conceptualizando los indicadores de gestión y definiciones de términos relacionados para su entendimiento y comprensión.  Analizando estructuralmente los elementos presentes en los conceptos de los indicadores de gestión.



¿Cómo la vamos a evaluar?		DESEMPEÑOS	INDICADORES	PUNTAJE	TOTAL
TRABAJO INTRACLASE INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	Desarrollo de la investigación bajo criterios de búsqueda.	2	10	
		Uso de estrategias/procedimientos de investigación con orden coherente, lógico.	3		
		Análisis estructural del concepto de indicadores de gestión.	3		
		Organización y legibilidad y uso de referencias bibliográficas.	2		

**Actividad 2: Indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y la eficacia en los objetivos organizaciones**

<p><b>¿Qué vamos a lograr?</b></p>	<p>Identificar la relación entre los indicadores de gestión y la planificación empresarial.</p>
<p><b>¿Cómo lo vamos a lograr?</b></p>	<p>Identificando los principales indicadores de gestión que contribuyan a la evaluación de la eficiencia y la eficacia en los objetivos organizacionales.</p> <p>Describiendo la significación de los indicadores de gestión de eficiencia y de eficacia.</p> <p>Estableciendo la relación entre los indicadores de gestión y los estándares de los objetivos organizacionales planificados por la organización.</p>
<p><b>¿Cómo la vamos a evaluar?</b></p>	 <p>Aspectos a tener en cuenta para la participación en los foros</p> <p><b>T</b> TÍTULO: Preguntar sobre el contenido del mensaje.</p> <p><b>I</b> ILUSTRACIÓN: Añadir una imagen que clarifique el mensaje.</p> <p><b>G</b> GENERADOR: Añadir una nueva dimensión o parte de una versión generadora más discusión con el cliente o programador que influya en la participación de otros.</p> <p><b>R</b> REDACCIÓN: Proveer un texto legible con buena redacción y presentación.</p> <p><b>E</b> IMPROVEDOR: Realizar el seguimiento de la discusión, aconsejando a los participantes con el tiempo y otros los temas de discusión.</p>





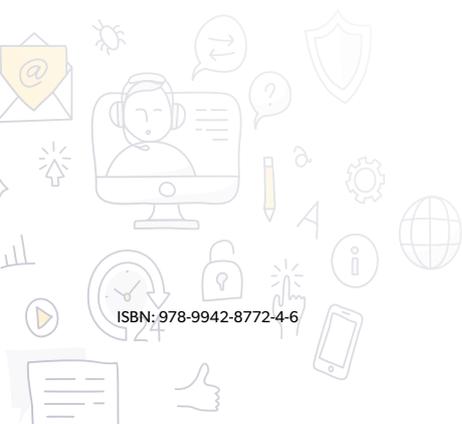
<b>¿Cómo lo vamos a evaluar?</b>	La temática central del foro es: Foro 1: Los indicadores y la auditoría de gestión, y para solventarlo se plantea las siguientes interrogantes: <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Contribuye el uso de indicadores en una auditoría de gestión a disminuir o eliminar la subjetividad de los criterios de evaluación empresarial?</li><li>2. ¿Cómo influyen los indicadores en el proceso de toma de decisiones en una organización?</li><li>3. ¿De qué manera influye en la definición de un plan estratégico la integración de indicadores de gestión?</li></ol>
<b>Actividad 3: Construcción, análisis e interpretación de los indicadores de gestión</b>	
<b>¿Qué vamos a lograr?</b>	Evaluar las actividades realizadas en una organización a través de la aplicación de indicadores de gestión
<b>¿Cómo lo vamos a lograr?</b>	Diseño de indicadores de gestión que permitan evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los objetivos de una organización.  Construyendo una ficha técnica del indicador que permita la identificación del objetivo, estándar, rango, fórmula del indicador, índice y brecha.  Analizando e interpretando los resultados obtenidos de la evaluación de los objetivos operativos de una organización.

### ¿Cómo la vamos a evaluar?

La evaluación de la actividad intra-clase grupal: "A partir de la temática tratada en la sesión de clases, diseñe (con datos hipotéticos o reales) una Ficha Técnica del Indicador en la que evalúe la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de un objetivo operativo, que esté en consecución con un objetivo táctico y éste a su vez con un objetivo estratégico de alguna empresa del medio. Analice, grafique e interprete resultados comparándolos con parámetros predefinidos por la entidad. Por ejemplo, semaforización, entre otros.

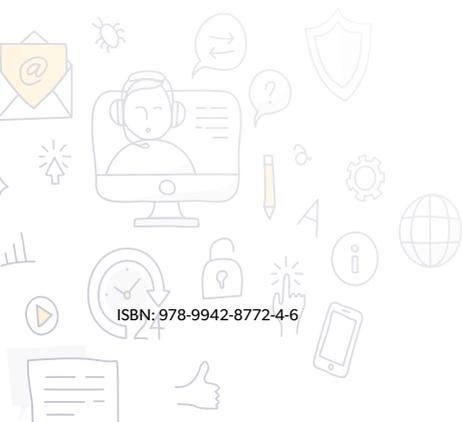
Con base a ello, genere los hallazgos de auditoría de gestión y las recomendaciones pertinentes que como auditor puede proporcionar a la gerencia para una toma de decisiones.

Aplicando una rúbrica de evaluación construida en la plataforma Rubistar bajo los siguientes criterios:



## ¿Cómo lo vamos a evaluar?

<b>Rúbrica de Evaluación</b>					
Actividad Intraclase Grupal					
Nombre del maestro/a: _____					
Nombre del estudiante: _____					
Categorías	4 Excelente	3 (10 puntos)	2 Muy bien	1 (7 puntos)	Total (Sobre 10)
Preparación	Trae la información necesaria a clase y siempre está listo para trabajar. Se refleja alto nivel de resultados.	Casi siempre trae la información necesaria a clase y está listo para trabajar. Se refleja moderado nivel de resultados	Casi siempre trae la información necesaria, pero algunas veces necesita instalarse y se pone a trabajar. Se refleja bajo nivel de resultados	A menudo no dispone de la información necesaria o no está listo para trabajar. No se refleja resultados	
Enfocado en el Trabajo	Se mantiene enfocado en el trabajo que se necesita hacer. Muy autodirigido.	La mayor parte del tiempo se enfoca en el trabajo que se necesita hacer. Otros miembros del grupo pueden contar con esta persona.	Algunas veces se enfoca en el trabajo que se necesita hacer. Otros miembros del grupo deben algunas veces llamar la atención, presionar y recordarle a esta persona que se mantenga enfocado.	Raramente se enfoca en el trabajo que se necesita hacer. Deja que otros hagan el trabajo.	
Resolución de Problemas	Busca y sugiere soluciones a los problemas.	Refina soluciones sugeridas por otros.	No sugiere o refina soluciones, pero está dispuesto a tratar soluciones propuestas por otros.	No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo.	
Orgullo	El trabajo refleja los mejores esfuerzos del estudiante.	El trabajo refleja un esfuerzo grande por parte del estudiante.	El trabajo refleja algo de esfuerzo por parte del estudiante.	El trabajo no refleja ningún esfuerzo por parte del estudiante.	
Calidad del Trabajo	Proporciona trabajo de la más alta calidad.	Proporciona trabajo de calidad.	Proporciona trabajo que, ocasionalmente, necesita ser comprobado o rehecho por otros miembros del grupo para asegurar su calidad.	Proporciona trabajo que, por lo general, necesita ser comprobado o rehecho por otros para asegurar su calidad.	
Promedio					





## Referencias

- Rosker, E. (2006). El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad. *Revista Universidad y Empresa*, 109-122. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2946759>
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R EDITORES LTDA.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral normas y procedimientos*. Bogotá: EcoeEdiciones.
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Labrador, M., & Andreu, M. (2008). *Metodologías Activas*. Valencia: Editorial UPV.
- López-Pastor, V., Monjas, R., Manrique, J., Barba, J., & González, M. (2008). Implicaciones de la evaluación en los enfoques de educación cooperativa. El papel de la evaluación formativa y compartida en la necesaria búsqueda de coherencia. *Cultura y Educación*, 457-477. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2755550>
- Quintero, A., & Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 1-20. Obtenido de <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/252/243>
- Reinoso, J., & Uribe, M. (2009). Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Ibagué: Grupo ECO. Obtenido de [https://basesdedatos.utmachala.edu.ec:2201/es/ereader/utmachala/71131?fs\\_q=INDICADORES\\_\\_DE\\_\\_GESTION&prev=fs](https://basesdedatos.utmachala.edu.ec:2201/es/ereader/utmachala/71131?fs_q=INDICADORES__DE__GESTION&prev=fs)
- Silva, J., & Maturana, D. (2017). Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior. *Innovación Educativa*, 117-131. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179450594006>
- Tomás, M. (2013). El estudio de casos como método de enseñanza. *Universidad de Barcelona*, 1-5. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2445/47769>

