<table>
<thead>
<tr>
<th>ÍNDICE GENERAL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Introducción</strong> .................................................................................. 15</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo I.</strong> Evolución de la administración ................................... 19</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo II.</strong> El proceso administrativo ........................................... 25</td>
</tr>
<tr>
<td>Definición de la Misión: ................................................................. 27</td>
</tr>
<tr>
<td>Fijación de la Visión: ................................................................. 27</td>
</tr>
<tr>
<td>Principios y Valores: ............................................................... 28</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo III.</strong> El proceso de planeación .......................................... 33</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué es planear? ................................................................................. 33</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Por qué planear? .............................................................................. 35</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Para qué planear? ............................................................................. 35</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cómo planear? .................................................................................. 35</td>
</tr>
<tr>
<td>Determinación de los objetivos ...................................................... 35</td>
</tr>
<tr>
<td>Elaboración del diagnóstico: ............................................................ 36</td>
</tr>
<tr>
<td>Metas: ............................................................................................... 36</td>
</tr>
<tr>
<td>Formulación de estrategias: .............................................................. 36</td>
</tr>
<tr>
<td>Determinación de las tácticas: .......................................................... 37</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos (proyectos y procesos): ..................................................... 38</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo IV.</strong> El proceso de control ............................................... 41</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué es controlar? ............................................................................ 41</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué controlar? ............................................................................... 42</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Por qué controlar? .......................................................................... 43</td>
</tr>
<tr>
<td>Índice General</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Para qué controlar? ................................................. 44</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Quién controla? .................................................. 44</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cómo controlar? .................................................. 45</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cuándo controlar? .................................................. 45</td>
</tr>
<tr>
<td>La mejora ............................................................ 46</td>
</tr>
<tr>
<td>Proceso de control .................................................. 46</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo V.</strong> El proceso de medición ......................... 51</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué es medir? ...................................................... 52</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Por qué medir? ...................................................... 52</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Para qué medir? ...................................................... 53</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivos de la medición ........................................... 54</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué es medible? ...................................................... 55</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Dónde medir? ......................................................... 56</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué procesos medir? ............................................... 57</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Quién debe hacer las mediciones? ............................... 58</td>
</tr>
<tr>
<td>Atributos de la medición .......................................... 58</td>
</tr>
<tr>
<td>¿Cómo medir? .......................................................... 59</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo VI.</strong> Concepto de gestión y resultados ............ 63</td>
</tr>
<tr>
<td>La gestión .............................................................. 63</td>
</tr>
<tr>
<td>El proceso de gestión .............................................. 67</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo VII.</strong> Objetivos: cómo identificarlos ............... 73</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivos generales ................................................. 73</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivos específicos: .............................................. 76</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Capítulo VIII.</strong> Productos: cómo identificarlos ............ 81</td>
</tr>
<tr>
<td>Niveles de los productos .................................. 82</td>
</tr>
<tr>
<td>Valor agregado ...................................................... 83</td>
</tr>
<tr>
<td>Atributos de los productos reales (servicios) ................. 84</td>
</tr>
<tr>
<td>Atributo de los productos básicos: ............................... 85</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Índice General

Capítulo IX. Indicadores de gestión y resultados ........................................ 89
  ¿Qué es un indicador? ................................................................................. 89
  ¿Para qué sirven? ....................................................................................... 89
  Clases de indicadores .............................................................................. 90
  Eficacia ....................................................................................................... 90
  Eficiencia .................................................................................................. 91
  Efectividad ................................................................................................. 91
  Indicadores de gestión y resultado .......................................................... 91
  Indicadores de resultados .......................................................................... 92
  Indicadores de gestión externa ................................................................. 92
  Indicadores de gestión interna ................................................................. 93
  Indicadores de impacto ............................................................................ 93

Capítulo X. Indicadores de resultados: satisfacción ...................................... 97
  Indicadores de eficacia: ............................................................................ 97
    1. Cantidad: número de beneficios ......................................................... 97
    2. Cobertura: porcentaje de la población beneficiada .............................. 98
    3. Calidad: número de reclamos. Porcentaje de la población que ha percibido el beneficio como intermitente. .............................................. 98
  Indicadores de eficiencia: ....................................................................... 98
    1. Solidez: .............................................................................................. 98
    2. Apalancamiento: ............................................................................... 99
    3. Rentabilidad patrimonial: ................................................................. 99
  Índice de satisfacción del cliente ......................................................... 99
  Herramientas de investigación ................................................................. 99

Capítulo XI. Indicadores de gestión externa: distribución ............................. 103
  Indicadores de eficacia: ........................................................................... 103
    1. Cantidad: número de ventas (servicios) ........................................... 103
    2. Participación: porcentaje de las ventas totales ................................. 103
    3. Calidad: número de reclamos (retiros)............................................ 104
Índice General

Indicadores de eficiencia: .................................................. 104
   1. Liquidez: .......................................................... 104
   2. Endeudamiento: ................................................ 105
   3. Rentabilidad operacional: ................................... 105

Capítulo XII. Indicadores de gestión interna: producción .................................................. 109

Indicadores de eficacia: .................................................. 109
   1. Cantidad: número de productos: ............................ 109
   2. Calidad: número de devoluciones ............................ 109

Indicadores de eficiencia: .................................................. 109
   1. Liquidez: .......................................................... 110
   2. Endeudamiento: ................................................ 110
   3. Indicador de productividad: ................................... 110

Productividad .............................................................. 110
Indicadores de productividad ........................................... 111

Capítulo XIII. Indicadores de gestión del proceso de recursos ........................................... 115

Indicadores de eficacia: .................................................. 115
   2. Calidad: número de reclamaciones o devoluciones .. 115

Indicadores de economía: ................................................ 116
   1. Costo unitario: unidades adquiridas por unidad de costo. .................................. 116
   2. Factor de competencia: pedidos con un solo oferente, sobre pedidos totales .......... 116
   3. Tasa medio de descuento: descuentos totales, sobre compras totales .................... 116
   4. Rotación de proveedores: compras a proveedores nuevos, sobre compras totales .. 116

Capítulo XIV. Indicadores de gestión del proceso de financiación: .................................... 119

Indicadores de eficacia: .................................................. 119
   1. Cantidad: número de recursos financieros ............... 119
Índice General

Indicadores de economía: ................................................................. 119

1. Costo unitario: unidades adquiridas por
   unidad de costo. ................................................................. 119
2. Costo de capital: gastos financieros, sobre costo total .......... 119

Capítulo XV. Índices de resultados ............................................. 123
Evaluación: ................................................................................. 123
Índice de rendimiento (teórico) .................................................. 124
Eva y Ebitda ................................................................................. 125
Índice de competencia (entorno) ................................................... 125
Índice de crecimiento (histórico) .................................................. 126
Calificación ................................................................................. 127

Capítulo XVI. Metas: cómo fijarlas y programarlas ................. 131
Físicas: ......................................................................................... 132
Presupuesto: ............................................................................... 133
Programación: ............................................................................ 134

Capítulo XVII. Seguimiento a la gestión .................................. 139
Seguimiento a la gestión: .......................................................... 139
Indicadores de avance ............................................................... 140
Índice de cumplimiento: ........................................................... 140
Índice de efectividad ................................................................. 141
Alertas y alarmas: ...................................................................... 141

Capítulo XVIII. Teoría de procesos .......................................... 145
¿Qué es proceso? ........................................................................ 145
Etapas de un proceso .............................................................. 147
Reingeniería de procesos ......................................................... 147
Actividades ................................................................................. 147
Características del proceso ....................................................... 148
Ejemplo del proceso .................................................................. 148
¿Qué no es proceso? .................................................................. 149
Atributos de los productos o resultados del proceso ............... 150
Indicadores de gestión y resultados “un enfoque sistémico”

Los recursos del proceso ................................................................. 152
Concepto de cadena .................................................................. 154
Cadena de valor ......................................................................... 155
Los procesos en la organización sistémica .............................. 157
Los niveles de procesos .............................................................. 159
Determinación de los procesos .................................................. 160
Construcción de procesos ............................................................ 160

Capítulo XIX. Indicadores de procesos y seguimiento ......................................................... 167

1. Indicadores de procesos ........................................................... 167
   Indicadores de procesos de eficacia: ...................................... 168
   Indicadores de procesos de eficiencia: ................................. 169

2. Seguimiento a los procesos: .................................................... 170
   Control de procesos: ............................................................... 170

Capítulo XX. Actividades de los procesos y seguimiento .................................................... 174

Seguimiento a la ejecución de la actividades: ......................... 174
   Indicador de avance: ............................................................. 174
   Índice de cumplimiento del período: .................................... 174
   Índice de cumplimiento acumulado: .................................... 175

Capítulo XXI. Métodos estadísticos de control de indicadores y análisis de causas ............. 179

1. Diagrama causa-efecto ............................................................ 180
2. Diagrama de pareto ............................................................... 181
3. Diagrama de dispersión ......................................................... 182
4. Histograma de frecuencia ..................................................... 183
5. Gráfico de control ............................................................... 184
   Capacidad de proceso .......................................................... 184

Capítulo XXII. Indicadores de gestión de subsistemas y procesos específicos ..................... 189

La organización .......................................................................... 189
Teoría de sistemas.................................................................189
El enfoque sistémico para lograr objetivos ..........................192
¿Qué es un sistema? .............................................................192
Definición de los subsistemas...............................................195
1. Subsistema de suministro o producción ..........................197
2. Subsistema de apoyo o administrativo ............................197
3. Subsistema de adaptación o planeación .........................197
4. Subsistema de dirección ..................................................198
5. Subsistema de mantenimiento o control ..........................198
Indicadores de gestión de subsistemas específicos ...............198
Indicadores de gestión externa de talento humano: .............199
Indicadores de gestión interna de talento humano: .............200
Indicadores de gestión externa de tecnología: .....................200
Indicadores de gestión interna de tecnología: .......................201
Indicadores de gestión externa de recursos físicos: ..............201
Indicadores de Gestión Interna de recursos físicos: ...............202
Indicadores de Gestión Externa de finanzas: .........................202
Indicadores de Gestión Interna de finanzas: .........................203
Indicadores de Gestión Externa de planeación: .....................203
Indicadores de Gestión Interna de planeación: .....................204
Indicadores de Gestión Externa de control: .........................204
Indicadores de Gestión Interna de control: .........................205

Capítulo XXIII. Otros aspectos gerenciales .........................209
1. Benchmarking .................................................................209
Etapas del proceso de benchmarking ..................................210
2. Hábitos de la gente efectiva ............................................211
3. La administración en una página .....................................212
Administración en una página .............................................214

Capítulo XXIV. Anexos ..........................................................217
Indicadores de gestión de la empresa .................................217
Misión de la empresa ..........................................................217
Misión de gestión humana .................................................217
<table>
<thead>
<tr>
<th>Capítulo</th>
<th>Página</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Indicadores de gestión humana</td>
<td>218</td>
</tr>
<tr>
<td>Procesos de gestión humana</td>
<td>218</td>
</tr>
<tr>
<td>Procesos de suministro de gestión humana</td>
<td>218</td>
</tr>
<tr>
<td>Procesos de mantenimiento de gestión humana</td>
<td>219</td>
</tr>
<tr>
<td>Procesos de mejoramiento</td>
<td>220</td>
</tr>
<tr>
<td>Atributos del producto</td>
<td>224</td>
</tr>
<tr>
<td>Indicadores de proceso:</td>
<td>225</td>
</tr>
<tr>
<td>Etapas del proceso:</td>
<td>225</td>
</tr>
<tr>
<td>Cálculo de la eficacia</td>
<td>230</td>
</tr>
<tr>
<td>Ejemplo de indicadores de eficacia</td>
<td>231</td>
</tr>
<tr>
<td>Eficacia total</td>
<td>232</td>
</tr>
<tr>
<td>Cálculo de la eficiencia</td>
<td>232</td>
</tr>
<tr>
<td>Ejemplo de algunos indicadores de eficiencia</td>
<td>233</td>
</tr>
<tr>
<td>Ejercicios</td>
<td>235</td>
</tr>
<tr>
<td>Indicadores de eficiencia</td>
<td>236</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Bibliografía** ........................................................................ 239