

INDICADORES DE GESTION COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL ORGANIZACIONAL

SEMINARIO ABIERTO:

OBJETIVO GENERAL:

El objetivo del seminario es proporcionar herramientas para la identificación y medición de indicadores que permitan lograr una mejor planeación y control de la gestión organizacional.

JUSTIFICACION:

Este seminario ofrece una ayuda a ejecutivos y administradores interesados en la búsqueda de herramientas para la evaluación organizacional a través de indicadores de gestión.

DIRIGIDO A:

Ejecutivos en las áreas de dirección, asesoría, planeación, auditoría, sistemas, así como también a consultores organizacionales. El seminario es útil tanto para organizaciones públicas y privadas, manufactureras o de servicios enfrentadas a un continuo cambio.

METODOLOGIA:

Habrán sesiones teóricas y talleres. En cada sesión teórica se utilizarán conferencias, casos y discusiones. Se suministrarán artículos sobre los temas a tratar como material de lectura. En los dos tipos de sesiones, se estudiarán algunas organizaciones de interés en las cuales estén trabajando los asistentes al curso.

CONTENIDO

INTESIDAD

I. INTRODUCCION AL SEMINARIO	(1) Sesión teórica
II. DIFERENTES ENFOQUES NECESARIOS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL ORGANIZACIONAL	
a) Teoría de Sistemas y la Organización	(1) Sesión teórica
b) Cibernética Organizacional	(3) Sesiones teóricas
	(1) Sesión práctica
c) Planeación Estratégica	(2) Sesiones teóricas
	(1) Sesión práctica
d) Control de Gestion	(1) Sesión teórica
III.INDICADORES DE GESTION	

- | | |
|--|--|
| a) Identificación de Indicadores: | (2) Sesiones teóricas |
| b) Medición de Indicadores: | (2) Sesiones teóricas
(1/2) Sesión práctica |
| c) Sistemas de Información | (1) Sesión teóricas |
| d) Cu, Ro, y TRM como ejemplo
de Indicadores de Gestión | (1) Sesión Teórica
(1) Sesión Práctica |

Las Sesiones Teóricas tienen una duración de dos horas. Los Talleres o Sesiones Prácticas tienen una duración de 4 horas

PROGRAMA

- I. INTRODUCCION AL SEMINARIO:
Importancia de la planeación y el control en la gestión organizacional.
Lectura: (1)

- II. DIFERENTES ENFOQUES NECESARIOS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL ORGANIZACIONAL
 - a) Teoría de Sistemas y la Organización
 1. Presentar el enfoque sistémico como una herramienta en el análisis de las organizaciones.
Lectura: (2)

 - b) Cibernética Organizacional

Objetivo:

Introducir a los Estudiantes en la Cibernética Organizacional utilizando como herramienta el Modelo del Sistema Viable.(VSM)

Contenido:

1. Enfoque cibernético y su relación con el enfoque sistémico
2. Definición del Sistema Viable
Lectura: (3)
3. Aplicaciones del Sistema Viable (Caso P.M y Carbocol))
Lectura: (4)
4. Taller: Aplicación de VSM utilizando algunas empresas de los participantes

- c) Planeación Estratégica

Objetivo : Dar una visión general sobre la evolución de la planeación estratégica en las organizaciones.

1. Factores importantes en la definición de planeación, méritos, limitaciones y aplicabilidad en nuestro medio.
Lectura: (5)
2. Que es la administración estratégica.
Lectura: (6)
3. Importancia del control de Gestión en la Administración Estratégica.
4. Relevancia de la cultura organizacional en la implementación de estrategias.
Lectura: (7)
5. Taller: Diseñar un Plan estratégico para la(s) empresas escogidas por los participantes

III.INDICADORES DE GESTION

a) Identificación de Indicadores:

Objetivo: Identificar y definir indicadores de gestión para la organización como un todo y para cada una de sus áreas de gestión, con el fin de ayudar a los administradores en la toma de decisiones.

1. Utilización del VSM como herramienta para ayudar a la identificación de Indicadores de Gestión.
2. Necesidad de complementar los Indicadores financieros con otro tipo de indicadores para analizar efectividad organizacional. CASO: Empresas sin Identificar.

b) Medición de Indicadores:

Objetivo: Establecer los parámetros de medición a los indicadores. Evaluarlos en relación con los conceptos de actualidad, capacidad máxima y potencialidad para facilitar la planeación en el corto, mediano y largo plazo.

1. Definición de Medidas de comportamiento para cada indicador:
 - Actualidad

- Capacidad
 - Potencialidad
2. Obtención de índices de:
 - Productividad
 - Latencia
 - Comportamiento
 3. Conceptos de planeación relacionados con índices:
 - Planeación táctica
 - Planeación estratégica
 - Planeación normativa.
 4. Taller:
Diseñar Índices para una Unidad Estratégica de cada una de las empresas de los participantes, identificar los:
 - procesos operacionales claves
 - restricciones y cuellos de botellaMedir uno de los indicadores escogidos.

c) Sistema de Información:

- 1.Importancia de los indicadores como herramienta para el diseño de MIS y DSS. Importancia de la Información gerencial y de modelos para su manejo. Obtención de las bases de datos necesarias para alimentar los modelos a partir de información resultante de procesos empresariales.
Lectura: (8)
- 2.Metodologías Abiertas como medio de implementación de Indicadores
Definición de una metodología abierta como medio para implementar indicadores. Lectura (7)

d) Cu, Ro, TRM como ejemplo de Indicadores de Gestión empresarial

1. Definición de los Indicadores Coeficiente de Utilidad, Razón de Operación y Tasa de Retorno Marginal, utilizados como un ejemplo de indicadores para el análisis de la Gestión Empresarial.
Lectura (9).
2. TALLER # 4:
Definición de los indicadores anteriores para cada una de las empresas escogidas de los participantes.

Bibliografía:

- (1) Morales Clemencia (1992)
"Necesidad de Nuevas Metodologías Organizacionales"
Revista Sistemas No.52.
- (2) Morales Clemencia (1984)
"El enfoque sistémico, una herramienta de solución a los problemas de las organizaciones"
Revista Sistemas No.18, pág.37.
- (3) Morales Clemencia (1992)
"Cibernética Organizacional: El modelo Viable".
Revista Sistemas No.50 Página 35-49
- (4) Espejo Raúl (1979)
"Un estudio Cibernético de la Empresa P.M".
Traducción hecha para Desarrollo Gerencial Uniandes 1984
- (5) Morales Clemencia (1991)
"Tendencia de los planes estratégicos en las empresas"
Revista Universidad Eafit #82 (1991)
- (6) Morales Clemencia (1986)
"Control Gerencial".
Revista Sistemas No.26. Pág.17.
- (7) Morales Clemencia (1985)
"Planeación y Control de la Información en la empresa"
Revista Sistemas No.24. Pág.7.
- (8) "Notas del curso Estrategía Empresarial primer semestre 1993. Departamento Ingeniería Industrial. UNIANDES".
- (9) Morales Clemencia (1992)
"Implementación de Estrategias"
Paper presentado en la XXVII Asamblea CLADEA
(Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración"
Octubre 21-24 1992. UNIANDES, Bogotá.

PRESENTACIÓN

Es un seminario en constante evolución. Cada vez que se dicta debe ser mejorado:

- **Texto:** transcripciones de cintas para volverlo libro. Importante los comentarios de los participantes.
Pasta con argollas y hojas numeradas
- **Ayudas Audiovisuales**

- **Software:**

- . Herramienta taller #4: Versión 2

- **Casos por sectores** en que se aplique la metodología
Enfasis participación Empresa - Universidad en el futuro.

Se inició este semestre con curso de enfoque sistémico

Empresas de diferentes tipos:

- . Manufactureras
- . Servicios
- . Comercializadoras
- . Salud
- . Financieras
- . Sector Público y Ministerios

Hay que utilizar información Mock.

- . Carbocol
- . Acueducto-La Gota fría
- . Hospital la Curita
- . Universidad: Educadores de Hombres Nuevos
- . Ejército de Macondo
- . La mesa del Rey Dinero
- . Banco Internacional de la Costa

Apoyo de cursos de pregrado y estudiantes

Mejora del curso es esencial la ayuda de ellos

Metodología

No es un recetario. Metodología lo más universal posible para identificar y medir un indicador que sirva para evaluación organizacional en términos de eficiencia y eficacia organizacional. Metodología es producto de investigación.

Una de tantas metodologías

- . Mejora de metodologías
 - . Mejora de eficiencia Organizacional
- La metodología no ayuda en el caso de indicadores de impacto
- Ni indicadores de evaluación del desempeño.

- **Grupos:**

El éxito del seminario depende de los asistentes y el tipo de organizaciones a tratar. Importancia del trabajo en equipo.

Es una lástima que no todos puedan participar con su propia empresa.

Además es fundamental saber en dónde está situada la organización, dentro de la etapa de evaluación:

Intensión de conocer que es.

Diseño y diagnóstico

Implementación

Evaluación

- . Si la organización hasta ahora comienza a interesarse en indicadores
- . Si el proceso forma parte de las actividades día a día de los ejecutivos.
- . Si el proceso se ha burocratizado
- . Gran cantidad de datos -piscina
- . Prevenir piscina de indicadores sin saber como clasificarlos.

Coyuntura del país:

- . Modernización del estado
- . Apertura
- . Privatización
- . Competencia

Producir un indicador de evaluación del seminario que describa que es éxito.