

Importancia de la Implementación de Indicadores de Gestión para el logro de los Objetivos Organizacionales

Sarmiento, Milagros



Milagros Sarmiento

Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial, Venezuela

Revista Científica CIENCIAEDUC

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos, Venezuela
ISSN-e: 2610-816X
Periodicidad: Semestral
vol. 12, núm. 1, 2024
revistacienciaeduc@gmail.com

Recepción: 15 Noviembre 2023
Aprobación: 08 Enero 2024

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804850030/>

Resumen: La importancia de la implementación de indicadores de gestión se manifiesta a través del logro de los objetivos fijados y la oportuna toma de decisiones a corto y mediano plazo. Este artículo se sustentó en la Teoría Clásica de la Administración, partiendo de su estructura organizacional para garantizar la eficiencia de su implementación; y también en la Teoría de Indicadores de Gestión, como una medida utilizada para determinar el éxito de la organización, y el logro de los objetivos institucionales. Con el fin de obtener información, se realizó previamente entrevistas (cuestionario), a tres unidades de la Fundación: Presidencia, Área Técnica y Oficina de Calidad, que para efectos de esta investigación proporcionaron la información requerida. Como hallazgo se pudo observar que no existen indicadores que les permita obtener la información necesaria en cuanto al estatus de las actividades desarrolladas y logros de los objetivos, también que la información generada por las unidades no correspondía con los requerimientos de indicadores mensuales solicitados. Dentro del resultado, se pudo considerar la importancia que tienen los indicadores de gestión a la hora de medir y evaluar el desempeño de las unidades. Por lo tanto se pudo concluir que, no todas las unidades de la Fundación llevan los procesos de evaluación y seguimiento adecuado para medir la gestión técnica y administrativa a través de los indicadores de gestión, por tal motivo es recomendable la implementación de indicadores de gestión para el logro de los objetivos organizacionales en términos de productividad, y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Palabras clave: Indicadores, Gestión, Toma de Decisiones, Transparencia, Rendición de Cuenta.

Abstract:

The importance of the implementation of management indicators is manifested through the achievement of the set objectives and the timely decision-making in the short and medium term. This article was based on the Classical Theory of Administration, starting from its organizational structure to guarantee the efficiency of its implementation; and also in the Theory of Management Indicators, as a measure used to determine the success of the organization, and the achievement of institutional objectives. In order to obtain information, interviews (questionnaire) were previously carried out with three units of the Foundation: Presidency, Technical Area and Quality Office, which for the purposes of this investigation provided the required information. As a finding, it was observed that there are no indicators that allow them to obtain the necessary information regarding the status of the activities

developed and achievements of the objectives, also that the information generated by the units did not correspond to the monthly indicator requirements requested. Within the result, it was possible to consider the importance of management indicators when measuring and evaluating the performance of the units. Therefore, it was possible to conclude that not all units of the Foundation have adequate evaluation and monitoring processes to measure technical and administrative management through management indicators, for this reason it is recommended to implement management indicators to the achievement of organizational objectives in terms of productivity, and compliance with its strategic objectives.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, la investigación y desarrollo, transferencia tecnológica, y producción experimental agroindustrial representan un pilar fundamental para el desarrollo y el crecimiento económico de nuestro país. En este sentido, la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE) juega un rol clave en la generación de conocimientos, innovación y transferencia tecnológica.

Sin embargo, para poder medir el impacto de las acciones, es fundamental implementar indicadores de gestión que permitan evaluar y mejorar el desempeño institucional y aumentar la transparencia y rendición de cuentas, ya que, al tener datos confiables y accesibles sobre el desempeño institucional, se facilitará el reporte y la comunicación con los interesados, como son las diferentes unidades que componen a la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), al Ministerio de adscripción y a los diversos entes gubernamentales de financiamiento; generando así, confianza y respaldo a la organización, promoviendo la obtención de fondos y recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Los indicadores de gestión también permiten identificar áreas de mejora y optimizar la utilización de los recursos. Al analizar los indicadores, se pueden identificar deficiencias y problemas en todos sus procesos y servicios. Por lo antes expuesto, se consideró pertinente demostrar la importancia de la implementación de indicadores de gestión para el logro de los objetivos organizacionales de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE).

Podemos observar que “El monitoreo y control es una necesidad de cada proyecto para lograr resultados exitosos. Debe hacerse de forma regular y consistente, y debe monitorear la diferencia entre lo planificado y lo real” (Sánchez & Lugo 2015, 1). De acuerdo con lo expuesto por los autores, en el proceso de evaluación y seguimiento de la gestión, se identifican las desviaciones del plan y se implementan las acciones necesarias para corregirlas.

Es importante acotar que en nuestro país, el gobierno nacional cada vez ha dado mayor importancia a identificar herramientas que ayuden a administrar y mitigar los posibles riesgos que pueda tener una organización, desde el ámbito administrativo, económico, ambiental y demás, con el fin de que las entidades sean más eficientes y eficaces. Por lo cual, la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), debe permanecer alineada con todos los planes que se manejan a nivel nacional, con el fin de proteger los recursos de la organización, buscando de esta manera su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten, garantizando que todas sus operaciones se realicen de manera efectiva y eficaz, permitiendo de esta manera dar cumplimiento a las actividades planificadas.

Por tal motivo, las organizaciones, incluyendo a la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), deben realizar un seguimiento continuo a las gestiones

técnicas y administrativas, con la finalidad de que se pueda modificar o eliminar algún riesgo que se presente en el proceso, con el fin de lograr cumplir de manera eficaz y eficiente con los objetivos institucionales, así como también, con la emisión oportuna de información a los diferentes actores del sistema agroproductivo y de esta manera velar porque todas las actividades y recursos de la Institución deban estar enfocados al logro de sus objetivos. De aquí, se pudo esbozar la importancia de la implementación de indicadores de gestión para el logro de los objetivos organizacionales de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), San Felipe, Estado Yaracuy.

Objetivo General

Establecer la importancia de la implementación de indicadores de gestión para el logro de los objetivos organizacionales de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), San Felipe, Estado Yaracuy

Objetivos Específicos

1. Identificar los procesos de evaluación y seguimiento existentes para medir la gestión técnica y administrativa, a través de los indicadores de gestión de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)
2. Analizar los procesos de evaluación y seguimiento existentes para medir la gestión técnica y administrativa, a través de los indicadores de gestión de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE).
3. Señalar las conclusiones y recomendaciones pertinentes para medir la gestión técnica y administrativa, a través de los indicadores de gestión de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE).

Justificación

La justificación de este artículo, está orientado a establecer la importancia de la implementación de indicadores de gestión para el logro de los objetivos organizacionales de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), con el fin de mostrar a los trabajadores de la Fundación, al igual que a la alta directiva, que a través de los indicadores de gestión se puede obtener un mayor cumplimiento en los objetivos estratégicos, a través de indicadores de cumplimiento de tiempo, costo y calidad, ya que se realizarían los correctivos de manera oportuna, generando eficiencia en el logro de los objetivos establecidos, teniendo en cuenta que el propósito principal es proteger los intereses de la Fundación y de los usuarios.

El alcance de esta investigación se basa en establecer la importancia de la implementación de indicadores de gestión para el logro de los objetivos organizacionales de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), para el seguimiento y control oportuno de la Gestión Técnica y Administrativa, donde se puedan resaltar la importancia que tienen los indicadores, para la elaboración a tiempo de correctivos, cambios o modificaciones en los objetivos institucionales. Algunas de las limitaciones que se pueden presentar para el desarrollo de esta investigación son las relacionadas con el factor tiempo para la entrega oportuna del artículo.

METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología utilizada fue la “cualitativa”, llegando a conclusiones y recomendaciones generales sobre la muestra seleccionada. Como soporte de investigación a nivel internacional Agudelo. 2021, en Colombia, investigó sobre la “Importancia de los indicadores de gestión en una empresa y análisis de un caso práctico”. En este artículo se realizó la implementación de un modelo de indicadores de gestión en un caso práctico y su incidencia en la toma de decisiones para la alta dirección de la Empresa objeto de estudio. A partir de la información recopilada Agudelo logró establecer la relación que existe entre la productividad y la medición de las operaciones internas a partir de indicadores de gestión que le permitieron evaluar

los resultados en un periodo de tiempo determinado, siendo la base no solo para actuar a tiempo sino para proyectar objetivos futuros en relación con el direccionamiento estratégico de la Compañía. El aporte obtenido a través de este trabajo, para la presente investigación se fundamentó en los sustentos teóricos, el cual permitió ampliar conocimientos referentes a los indicadores de gestión.

Y en cuanto al apoyo investigativo a nivel nacional, se basó en lo propuesto por Bello. 2017. En Venezuela, el cual investigó sobre: “Sistema integral de indicadores de gestión como alternativa de control en la gerencia de mantenimiento PDVSA-PETROMONAGAS”. El análisis realizado como parte de este estudio reconoce la necesidad de implementar un sistema integral de indicadores de gestión basados en eficiencia, eficacia y calidad como medio alternativo de control y toma de decisiones en el mantenimiento y gestión de PDVSA-Petromonagas. Este estudio permitió comparar los resultados con teorías relacionadas con el tema de investigación, y al mismo tiempo demostró que la relación entre los indicadores de gestión y la calidad corporativa es importante para la gestión, haciendo un aporte significativo a los fundamentos teóricos. Fortaleciendo a la organización a través del análisis e interpretación de resultados.

Las teorías que complementaron este artículo fueron principalmente teorías de gestión clásicas. Esta teoría se destaca por su énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr eficiencia. En la teoría clásica, el punto de partida es toda la organización y su estructura, asegurando la eficiencia de todos los involucrados. El micro enfoque individual de las tareas de cada empleado se extiende significativamente a toda la organización en términos de estructura organizacional, lo que requiere que cada empleado aplique elementos del proceso de gestión. El micro enfoque individual de cada obrero con relación a la tarea se amplía enormemente en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional y por ende, cada uno de ellos debe aplicar los elementos del proceso administrativo. Ya que para Fayol:

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. (Chiavenato 2004, 71)

Esta teoría sustentó la presente investigación, en cuanto a la gran importancia que representa la estructura organizacional dentro de las empresas, ya que delimita las funciones de cada departamento y al mismo tiempo todos forman parte del proceso. Al establecer la importancia de los indicadores de gestión, en la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), resulta de gran importancia que todo el personal técnico y administrativo tenga conocimientos básicos de esta herramienta, ya que, de ser evaluadas el área en la cual desempeña sus funciones todos de una manera u otra van a estar relacionados a través de los procesos que se llevan dentro de la organización.

De igual manera, se soportó el estudio en la Teoría de indicadores de gestión, definiendo el sistema de control de gestión como: “unidades de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia” (Serna 2008, 253); Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para evaluar el desempeño de la gestión organizacional, especialmente de los procesos, en relación con las metas y objetivos establecidos. Establecer métricas de gestión requiere determinar las mediciones reales y deseadas. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones dentro de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE). En otras palabras, se puede afirmar que el sistema de control de gestión está basado en información recopilada para trazar los objetivos, luego controla el camino que toma la entidad y toma las decisiones apropiadas para corregir las desviaciones.

Es importante acotar que el paradigma abordado fue el estudio cualitativo, el cual busca la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información basada en la descripción de situaciones, lugares, e individuos, en este caso particular, funcionarios de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE). Este enfoque se utiliza comúnmente para descubrir y refinar preguntas de investigación. Los paradigmas que sustentan la investigación cualitativa

son: la teoría crítica: “una búsqueda de crítica y transformación de las estructuras de los indicadores de gestión” (Cuenya&Ruetti 2010,271) y el constructivismo con el propósito de “investigación, comprensión y reconstrucción de la realidad previa” (Guba& Lincoln, 1994, 13).

En aspectos de validez se hizo referencia a: “la alta validez interna de la investigación cualitativa, sin embargo, este enfoque presenta limitaciones al momento de generalizar los resultados obtenidos”, (Cuenya&Ruetti, 2010, 275).

La población estudiada fueron escogidos aleatoriamente entre algunos encargados de llevar los indicadores de gestión en la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), Esto se debe a que la investigación cualitativa está muy interesada en analizar y profundizar los estudios de caso sin perder el rigor científico. Considerando esto:

(...) en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (Hernández, Fernández y Baptista 2010, 394).

La Técnica e Instrumento de Recolección de Información, llevada a cabo fue la entrevista, las herramientas de recolección de datos cualitativos recogen datos que se caracterizan más por ser descriptivos que numéricos, se basaron en la expresión con las propias palabras de los participantes. Este tipo de herramienta puede ayudar a comprender el contexto y las motivaciones, detrás de ciertos comportamientos. Las herramientas de recolección de datos cualitativos incluyen preguntas abiertas y respuestas descriptivas sin valor numérico.

RESULTADOS

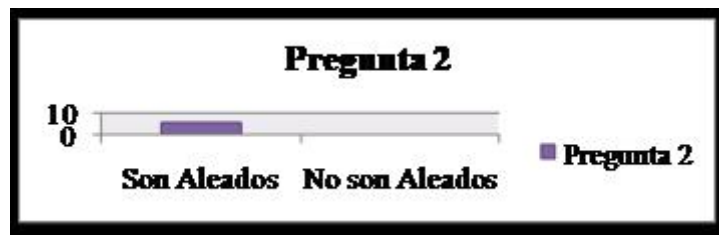
Los datos obtenidos mediante estas herramientas se organizaron de manera global por cada pregunta realizada, dando como resultado lo siguiente:

1. ¿Considera que los indicadores de gestión son importante para el logro de los objetivos de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)? De 10 personas entrevistadas 8 coincidieron que los indicadores de gestión son importantes para lograr las metas establecidas en menor tiempo y 2 personas mostraron indiferencia en cuanto a la aplicación de los mismos.



PREGUNTA 1
Indicadores de Gestión
Sarmiento 2023

2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre los indicadores de gestión y su utilidad en la toma de decisiones? Se realizó entrevista a 5 personas con poder de tomar decisiones dentro de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), los cuales señalaron que los indicadores son un aliado a la hora de tomar decisiones ya sea para modificar, reprogramar o avanzar con los objetivos propuestos



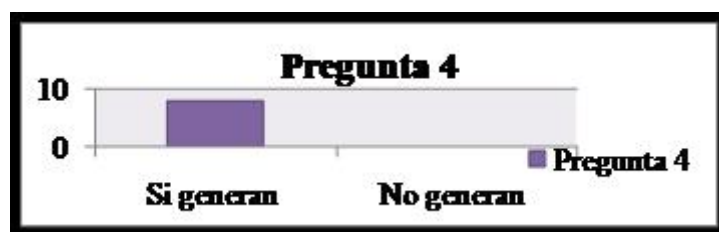
PREGUNTA 2
nivel de conocimiento sobre los indicadores de gestión
Sarmiento 2023

3. ¿Cree que la generación de indicadores de gestión facilita la identificación de áreas de mejora en el funcionamiento de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)? De 10 personas entrevistadas 9 coincidieron que los indicadores de gestión son necesarios para identificar desviaciones y por consiguiente tomar las decisiones para mejorar el funcionamiento de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE) y 1 personas mostró indiferencia en cuanto a la generación de los mismos.



PREGUNTA 3
generación de indicadores de gestión
Sarmiento 2023

4. ¿Consideras que la generación de indicadores de gestión facilita el seguimiento y control de los resultados obtenidos en las actividades de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)? De 8 personas entrevistadas, todas manifestaron que los indicadores de gestión generan una mayor eficacia y eficiencia al momento de realizar control y seguimiento.



PREGUNTA 4
generación de indicadores de gestión facilita el seguimiento y control de los resultados
Sarmiento 2023

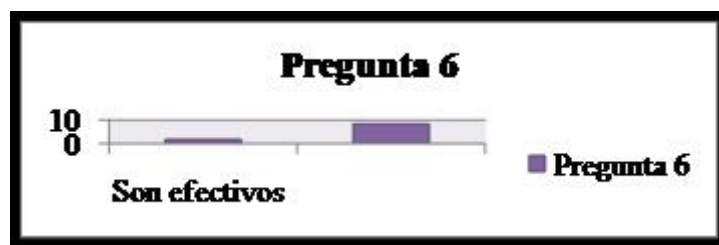
5. ¿Cree que los indicadores de gestión son una herramienta útil para medir el impacto de las investigaciones y proyectos realizados por la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)?

Se realizó la entrevista a 5 personas con cargos relevantes dentro de la Fundación y todos afirmaron que los indicadores de gestión son una herramienta útil para medir el impacto de las investigaciones y proyectos realizados.



PREGUNTA 5
indicadores de gestión son una herramienta útil
Sarmiento 2023

6. ¿Cuál es su opinión sobre la efectividad de los indicadores de gestión actuales en la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)? De 10 personas entrevistadas 2 mencionaron que eran muy efectivos y el resto señaló que era necesario actualizarlos y buscar nuevas estrategias.



PREGUNTA 6
efectividad de los indicadores de gestión
Sarmiento 2023

7. ¿Cree que se deberían definir nuevos indicadores de gestión para adaptarse a los cambios y nuevas demandas del sector agroindustrial? De 8 personas entrevistadas todos estuvieron de acuerdos en generar cambios en los indicadores existentes.



PREGUNTA 7
nuevos indicadores de gestión
Sarmiento 2023

8 ¿Considera que los indicadores de gestión son una herramienta eficaz para comunicar y transparentar los resultados obtenidos en la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)?

Las 5 personas entrevistadas mencionaron que los resultados de los indicadores sirven para presentar una comunicación oportuna y transparente a través de los resultados obtenidos.



PREGUNTA 8
indicadores de gestión son una herramienta eficaz p
Sarmiento 2023

Una vez realizada las entrevistas a las diferentes unidades involucradas en esta investigación, tales como: Presidencia, Área Técnica y Oficina de Calidad, se logró hacer la identificación y análisis de los procesos de evaluación y seguimiento existentes, encontrando los siguientes hallazgos: en primer lugar se pudo observar que los indicadores existentes no ofrecen los datos necesarios para obtener la información requerida en cuanto al estatus de las actividades desarrolladas y los logros de los objetivos, también se observó que la información generada por las unidades no correspondía con los requerimientos de indicadores mensuales solicitados, por tal motivo no se puede dar una corrección oportuna a las metas o actividades establecidas dentro de cada unidad, ya que no se detecta en tiempo real las fallas o inconformidades que se puedan reflejar en cada indicador. Debido a estos hallazgos se consideró que los indicadores de gestión del área técnica y administrativa deben ser reestructurados, ya que los mismos son de gran importancia para la Fundación, pero se deben realizar actualizaciones y adecuaciones pertinentes que puedan generar respuestas oportunas, eficaces y eficientes al momento de generar tomas de decisiones por parte de la alta gerencia. Los indicadores de gestión son de gran importancia para la Instituciones, ya que son de gran utilidad a la hora de medir y evaluar el desempeño de las unidades en términos de productividad, eficiencia y cumplimiento de sus objetivos estratégicos y a su vez proporcionan una visión clara y objetiva del impacto de las actividades realizadas permitiendo identificar oportunamente las áreas de mejora y poder optimizar los resultados en tiempos oportunos, para evitar riesgos o pérdidas de los recursos.

CONCLUSIONES

1 Se observó que no todas las áreas llevan los procesos de evaluación y seguimiento adecuados para medir la gestión técnica y administrativa a través de los indicadores de gestión, y en algunos casos ni siquiera existen dichos indicadores.

2. No existe indicadores de Gestión del Plan Estratégico Institucional 2020/2023

3. La Gestión del área Administrativa no se evaluaba por consiguiente no se reflejaba un indicador.

4. La información que se reporta a través de una ficha de seguimiento no corresponde con la información solicitada por el ente de adscripción.

5. Se verificó que las áreas donde llevan indicadores, las metas establecidas para medir los resultados de las actividades son muy bajas.

6. El personal no muestra mayor importancia a la generación de indicadores de gestión.

7. Los indicadores que se llevan no proporcionan una visión clara y objetiva del impacto de las actividades realizadas, ni permiten identificar áreas de mejora.

8. Como no se observan buenos indicadores de gestión, estos no representan confiabilidad a la hora de proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

9. Debido a la deficiencia existente en los indicadores de gestión, no se pueden identificar rápidamente problemas potenciales y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Recomendaciones

1. Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y objetivos estratégicos de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), para identificar los indicadores de gestión más pertinentes y relevantes para medir su éxito y desempeño.
2. Diseñar indicadores de gestión específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en tiempo que reflejen de manera precisa los aspectos clave del funcionamiento de la Fundación, tales como productividad, eficiencia, impacto de la investigación, satisfacción de los clientes, otros.
3. Implementar un proceso de comunicación y divulgación de los resultados obtenidos a través de los indicadores de gestión, tanto a nivel interno como externo, con el objetivo de fortalecer la transparencia y confianza en las actividades y demostrar su importancia en el desarrollo de las mismas.
4. Promover la participación activa y el compromiso de los empleados en el monitoreo y seguimiento de los indicadores de gestión, brindándoles capacitación y herramientas necesarias para comprender su importancia y relevancia en el logro de los objetivos institucionales.
5. Establecer un proceso de retroalimentación y revisión constante de los indicadores de gestión con la participación de todos los actores claves para garantizar su alineación con los cambios y nuevas demandas del sector agroindustrial.
6. Fomentar una cultura de mejora continua, donde la generación y seguimiento de indicadores de gestión sea considerada una práctica fundamental para la toma de decisiones.
7. La implementación de un sistema de indicadores de gestión adecuado, ya que esto promueve una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional. Los resultados obtenidos a través de estos indicadores ayudan a identificar buenas prácticas y replicarlas en otras áreas, así como a corregir deficiencias y evitar la repetición de errores.
8. La participación activa y compromiso de los empleados de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), en el seguimiento y generación de los indicadores de gestión es clave para el éxito de esta iniciativa. Es necesario que los empleados estén capacitados y conscientes de la importancia de estos indicadores y que tengan acceso a la información necesaria para su generación.
9. Implementar una Matriz de Indicadores de Gestión tanto para el área técnica como para el área administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, Luisa. 2021. *Importancia de los indicadores de gestión en una empresa y análisis de un caso práctico*. <https://hdl.handle.net/10901/23251>.
- Arango Martin, Giovanni Pérez y Hermenegildo Gil. 2008. *Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: Una revisión*. Contaduría. Universidad de Antioquia. DOI. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.2166>.
- Bello, Alfredo. 2021. *Sistema integral de indicadores de gestión como alternativa de control en la gerencia de mantenimiento PDVSA-PETROMONAGAS*. Diseño de indicadores de gestión Research Papers - Academia.edu
- Ramos Carlos. 2015. *Los paradigmas de la investigación científica*. adminunife,+Gestor_a+de+la+revista,+Carlos_Ramos.pdf.
- Chiavenato Idalberto. 2004. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana. Caracas. Venezuela.
- Cámara de Representantes. *Manual de indicadores de gestión 2023 – 2024*. <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2023-01/MANUAL%20INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N%20VIGENCIA%202023.pdf>