

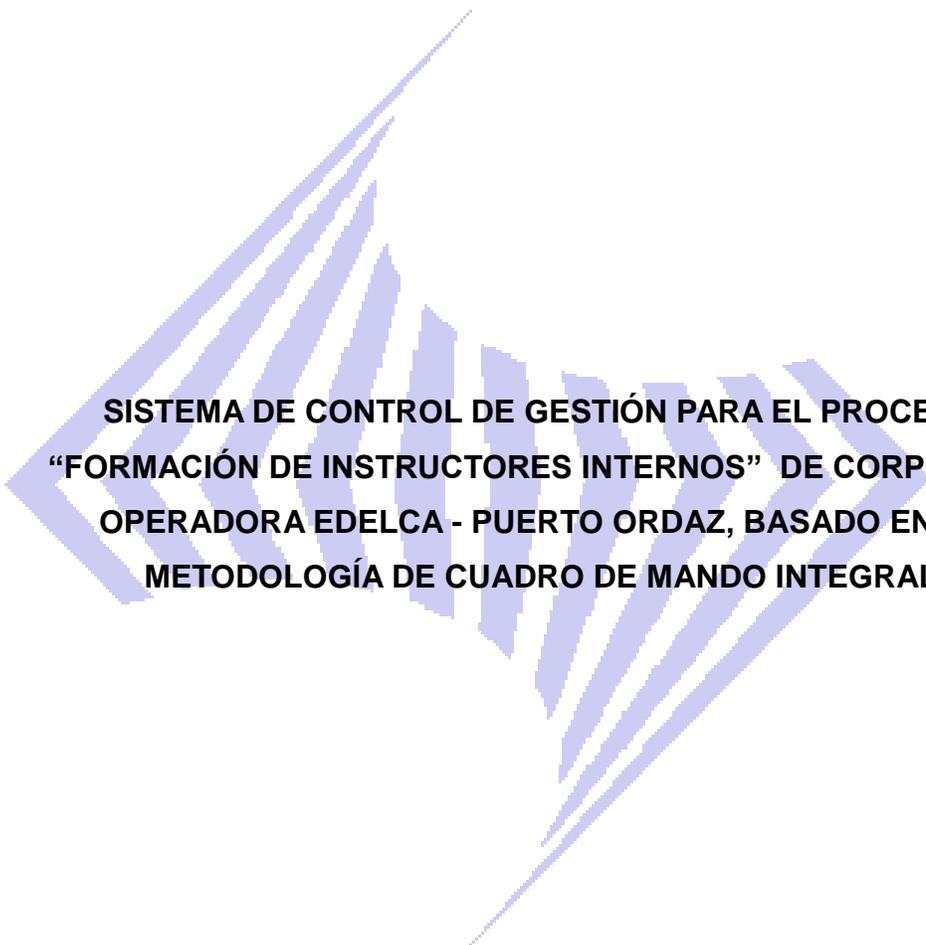


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL PROCESO
“FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS” DE CORPOELEC
OPERADORA EDELCA - PUERTO ORDAZ, BASADO EN LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Autora: Br. Rudy del Carmen, Brizuela España

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE DE 2011



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL PROCESO
“FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS” DE CORPOELEC
OPERADORA EDELCA - PUERTO ORDAZ, BASADO EN LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

U
N
E
X
P
O



U
N
E
X
P
O

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL PROCESO
“FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS” DE CORPOELEC
OPERADORA EDELCA - PUERTO ORDAZ, BASADO EN LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Trabajo de Grado presentado ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Br. Rudy del Carmen, Brizuela España

MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Académico

Lcda. Andreina Isoly Medina
Tutor Industrial

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE DE 2011

RUDY DEL CARMEN BRIZUELA ESPAÑA

“Sistema de Control de Gestión para el Proceso “Formación de Instructores Internos” de CORPOELEC OPERADORA EDELCA - Puerto Ordaz, basado en la Metodología de Cuadro de Mando Integral”

Pág. 153

Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.
Vicerrectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Industrial: Lcda. Andreina Isoly Medina

Ciudad Guayana, Octubre de 2011

Capítulos: I. El Problema. II. Generalidades de la Empresa. III. Marco de Referencia. IV. Marco Metodológico. V. Situación Actual. VI. Situación Propuesta. Conclusiones. Bibliografía. Páginas Electrónicas. Recomendaciones. Apéndices y Anexos



U
N
E
X
P
C

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del Jurado Evaluador designados por la Comisión de Trabajos de Grado del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vicerrectorado Puerto Ordaz, para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **RUDY DEL CARMEN BRIZUELA ESPAÑA**, portadora de la Cédula de Identidad N° **V-19.040.098**, titulado: **“SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL PROCESO “FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS” DE CORPOELEC OPERADORA EDELCA - PUERTO ORDAZ, BASADO EN LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**, para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, consideramos que este cumple con los requisitos exigidos para tal efecto y por lo tanto lo declaramos **APROBADO**.

En Ciudad Guayana a los 28 días del mes de octubre de dos mil once.

MSc. Ing. Iván Turmero
Tutor Académico

Lcda. Andreina Isoly Medina
Tutor Industrial

Ing. Jairo Pico
Jurado Evaluador

Ing. Mónica Torres
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Me llena de mucha emoción dedicarle este, Mi Gran Esfuerzo,

A Dios

Por bendecirme a lo largo de toda esta etapa, guiar mis pasos y manifestarme su presencia en todo momento, nada de esto hubiera sido posible sin tenerte a Mi lado.

A Mi Madre

Tú, Mi razón de vivir, hoy soy lo que soy por ti y para ti, todo mi esfuerzo, constancia y dedicación son tuyos.

A Mi Padre

Pilar Fundamental en Mi Vida y también parte importante de este logro.

A Mis Hermanas

Pierina, María, Edialys, Jenny y Ruth mis pilares de apoyo y ejemplos a seguir, cada una de ustedes me motivo a materializar este logro.

A Mis Sobrinos

Samuel, Wilfredo, Pierina, Gabriela, Carlos Alí y Carlos Fabián para que con la misma dedicación y perseverancia con las que le demuestro este triunfo, se evoquen en lograr sus más anheladas metas.

¡ORGULLOSAMENTE LES DEDICO ESTE TRIUNFO, LOS AMO
INMENSO...!

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Primeramente, porque sólo tú permitiste que culminará Exitosa esta etapa de mi vida.

A Mi Madre

Porque una vez más, estuviste a mi lado poniendo a mi disposición los recursos necesarios para cumplir con este objetivo.

A Mi Padre

Por estar siempre ahí, a mi disposición, ayudándome en todo y sobretodo en esos momentos cuando más lo necesité.

A Mis Hermanas

Mis amigas incondicionales, que me animaron en esos momentos de angustia y estrés característicos de está etapa, brindaron apoyo, ayuda y esas palabras de aliento que me impulsaron a culminar esta meta.

A Mis Sobrinos

Por los ánimos, la buena vibra y los alientos a seguir adelante.

A Yoel Grimon

Mi novio, compañero, amigo, apoyo; que más que nadie estuvo en todo momento, escuchándome, dándome ánimos, ayudando en esos momentos en que más te necesité. A ti especialmente Gracias.

A Mis Cuñados

Eduardo Muñoz, por ser un interceptor importante para la realización de mis pasantías y Carlos Morillo por la gran ayuda brindada.

A Mis Tutores

Iván Turmero y Andreina Medina, quienes me brindaron sus conocimientos, tiempo y dedicación. Gracias por toda su ayuda.

A Mi Jefa

Sra. Rosa Fernández, por el apoyo, la ayuda y la confianza brindada durante todo mi tiempo de estadía en planta.

A Mis Estimadas

Nesth García, Shirley Rivas, Yamirca Cabello y Cynthia Manrique, por brindarme su apoyo, ayuda y sobretodo su cariño.

A Mis Amigas,

Daniela Romero, Johanny Salas, Meiling Ríos, y Lucina Alcalá quienes estuvieron en todo momento, me apoyaron me animaron me alentaron y sobretodo me escucharon.

A Mis Compañeros de Carrera

Italo Castellanos, María Priolo, Luis Vallenilla, Adriana Hernández y Elizabeth Gragirena, Simón Vera con quienes compartí los mejores momentos de la carrera, los cuáles quedaran para el recuerdo.

A los Profesores del Departamento de Industrial

Cada uno de ustedes por brindarme sus aportes y conocimientos a lo largo de toda esta hermosa etapa.

A todos Mis Compañeros de EDELCA

Por hacerme sentir en casa, brindarme su simpatía, amistad y cariño.

A TODOS USTEDES, MUCHISIMAS GRACIAS.

O
P
X
E
N
CU
N
E
X
P
O

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

Autora: Rudy del Carmen Brizuela España

Tutor Académico: Msc. Ing. Iván J. Turmero Astros

Tutor Industrial: Lcda. Andreina Isoly Medina

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito principal la elaboración de un Sistema de Control de Gestión para el proceso “Formación de Instructores Internos” de CORPOELEC OPERADORA EDELCA – Puerto Ordaz, basado en la Metodología de Cuadro de Mando Integral. Es un estudio de tipo no experimental y se apoya en una investigación de campo, aplicada y evaluativa, puesto que, abarcó la descripción y análisis de la situación actual así como la recomendación de las acciones requeridas que se deben aplicar para la incorporación de mejoras en la gestión. La recolección de los datos para el diagnóstico inicial se basó en la observación directa, la aplicación de entrevistas no estructuradas a todo el personal inherente, así como la consulta en diversas fuentes de información. Posteriormente se procedió a la caracterización del proceso para determinar las fases claves del mismo, elaborándose el mapa de procesos, diagrama de caracterización, diagrama de relaciones, diagrama de descomposición y diagrama de flujo del proceso en cuestión. Seguidamente, se procedió a la formulación del marco estratégico; los objetivos estratégicos; las iniciativas; las perspectivas; los indicadores de gestión y un sistema de información siguiendo con la metodología del CMI. En general, se aplicó satisfactoriamente la metodología seleccionada y se interrelacionaron adecuadamente cada uno de los elementos con el fin de incrementar la eficiencia del proceso.

PALABRAS CLAVES: CUADRO DE MANDO, SISTEMA DE CONTROL, INDICADORES, CUMPLIMIENTO, DESEMPEÑO.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen	viii
Índice General	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Tablas	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación	9
Delimitación	10
Limitación	10
CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	11
Reseña Histórica de la Empresa	11
Misión	14
Visión	14
Valores de la Empresa	14
Estructura Organizativa	16
Gerencia de Recursos Humanos	17
Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos	18
Estructura del Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humano	19
Descripción del área de pasantía	20
Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos	20
Descripción del Trabajo Asignado	22

CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA	24
Sistema de Gestión	24
Control de Gestión	25
Definición de Control de Gestión	25
Objetivo del Control de Gestión	28
Sistema de Control de Gestión	28
Metodología para el Desarrollo de un Sistema de Control de Gestión	29
Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	33
Origen y Evolución	33
Definición	34
Características	35
Perspectivas	36
Pasos para la Implementación del CMI	39
Fase I: Diseño	39
Fase II: Implementación	43
Indicadores de Gestión	44
Definición del Indicador	44
Características de los Indicadores	44
Atributos de los Indicadores	45
Clasificación de los Indicadores	48
Metodología de Normalización de Indicadores de EDELCA	51
Metodología de EDELCA: 7 Puntos	52
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	57
Tipo de Investigación	57
Diseño de la Investigación	59
Unidades de Análisis	60
Población y Muestra	60
Variabes	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	63
Recursos	64
Procedimiento	66
CAPÍTULO V: SITUACIÓN ACTUAL	69
Diagnóstico de la Situación Actual del Sistema de Gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”	69
Estructura Organizativa	69

Descripción del Proceso	70
Análisis de la Gestión Actual del proceso “Formación de Instructores Internos”	75
Diagrama Causa-Efecto	78
Evaluación del Control del Proceso	79
Referencia de la Metodología del Cuadro de Mando Integral en la Organización	80
Análisis de la Gestión Actual del Proceso “Formación de Instructores Internos” según la Metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI)	82
Análisis FODA	89
Análisis de las Estrategias del FODA	91
CAPÍTULO VI: SITUACIÓN PROPUESTA	95
Determinación de los elementos claves del proceso “Formación de Instructores Internos”	95
Mapa de Proceso	96
Resumen del Mapa de Proceso Propuesto	98
Diagrama de Caracterización	103
Resumen del Diagrama de Caracterización Propuesto	105
Diagrama de Descomposición	110
Diagrama de Relaciones	112
Diagrama de Flujo de Proceso	114
Sistema de Control de Gestión Propuesto para el Proceso “Formación de Instructores Internos”	117
Marco Estratégico para el Proceso “Formación de Instructores Internos” con base en los requerimientos de la metodología del Cuadro de Mando Integral	118
Misión	118
Visión	118
Valores	119
Estrategias (Matriz FODA)	120
Análisis de las Estrategias del FODA	122
Perspectivas para el Proceso “Formación de Instructores Internos”	126
Objetivos Estratégicos	129
Mapa Estratégico Propuesto	132
Formulación de los Indicadores de Gestión basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral	134

Metas Propuestas para los Indicadores de Gestión Propuestos	142
Establecimiento de las Iniciativas Estratégicas	145
Consideraciones para la implementación del Sistema de Control de Gestión Propuesto	149
Revisión de la Conceptualización de la Metodología Planteada	149
Aplicación en Cascada de la Metodología del Cuadro de Mando Integral	149
Retroalimentación y Aprendizaje	151
Automatización del Cuadro de Mando Integral	152
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	157
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	158
GLOSARIO DE TÉRMINOS	160
APÉNDICES	169
ANEXOS	305

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS	Pág.
Figura 1. Organigrama de la Empresa CORPOELEC EDELCA	17
Figura 2. Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos	19
Figura 3. Organigrama del Departamento de Desarrollo de Capacidades de RRHH.	19
Figura 4. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.	29
Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	36
Figura 6. Rango de Desempeño Indicadores.	54
Figura. 7. Organigrama de Posición Dimensionado del proceso “Formación de Instructores Internos”	70
Figura 8. Esquema del Proceso “Formación de Instructores Internos”	74
Figura 9. Diagrama Causa – Efecto proceso “Formación de Instructores Internos”	78
Figura 10. Pasos que definen la Metodología del Cuadro de Mando Integral	82
Figura 11. Mapa de Proceso Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”	97
Figura 12. Diagrama de Caracterización Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”	104
Figura 13. Diagrama de Descomposición Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”	111
Figura 14. Diagrama de Relaciones Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”	113
Figura 15a. Diagrama de Flujo Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”	115
Figura 15b. Diagrama de Flujo Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”	116
Figura 16. Interrelación en las perspectivas del CMI para el proceso “Formación de Instructores Internos”	128
Figura 17. Mapa Estratégico Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”	133
Figura 18. Modelo de Aplicación en Cascada del Cuadro de Mando Integral	151

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de Variables	62
Tabla 2. Evaluación del Proceso del Control del proceso “Formación de Instructores Internos”	79
Tabla 3. Tabla comparativa de la gestión actual del proceso “Formación de Instructores Internos” y lo definido en la metodología del CMI.	87
Tabla 4. Análisis FODA del proceso “Formación de Instructores Internos”	90
Tabla 5. Análisis FODA del proceso “Formación de Instructores Internos”	121
Tabla 6. Relación de las Estrategias con los Objetivos Estratégicos del proceso “Formación de Instructores Internos”	131
Tabla 7. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la Perspectiva de los Clientes.	139
Tabla 8. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la perspectiva de los Procesos Internos.	140
Tabla 9. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la perspectiva de Capacidades de la Organización.	141
Tabla 10. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la perspectiva de Capacidades de la Organización.	142
Tabla 11. Metas propuestas para los indicadores de gestión.	144
Tabla 12. Relación entre las iniciativas propuestas y los objetivos estratégicos.	146
Tabla 13. Cuadro de Mando Integral para el proceso “Formación de Instructores Internos”	148

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el control de gestión en las organizaciones ha ido incrementándose gradualmente, esto se debe, a que cada vez, son más las exigencias del entorno y los cambios continuos que se producen. Los cuales, obligan a los empresarios de hoy a buscar la implementación de nuevas herramientas de gestión que le permitan la adaptación de la empresa a la variabilidad del entorno.

Son muchas las Teorías de la Administración que se han desarrollado, a partir de las cuales han surgido diversos modelos de funcionamiento que se han convertido en sistemas de gestión integrado, pasando a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de esta era de la información, las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para alcanzar buenos resultados, si desean tener éxito. Por lo que, en la actualidad, se hace imprescindible que las organizaciones dispongan de un Sistema de Control de Gestión que le permita establecer mecanismos de seguimiento y control continuo de las tareas, a fin de conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado, tomar decisiones para reaccionar ante ella así como proporcionar información oportuna sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados por la organización.

El Cuadro de Mando Integral, (Balanced Scorecard en inglés) en lo siguiente CMI, es una de las herramientas hoy en día más usadas para tal fin. Está, permite a las organizaciones realizar un seguimiento permanente, pues, muestra cómo va la empresa, en qué estado está y, por ende, qué resultados se están alcanzando; proporcionado un sistema de

alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas a partir de los resultados de los indicadores de gestión establecidos.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se orientó a la formulación de una propuesta de un Sistema de Control de Gestión para el proceso “Formación de Instructores Internos” de CORPOELEC OPERADORA EDELCA – PUERTO ORDAZ, basado en la Metodología de Cuadro de Mando Integral por ser una herramienta eficaz de control, que de forma sistemática e integrada permite monitorear el desempeño de la organización, a su vez proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro (4) perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que, la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

El desarrollo del presente informe se estructuró de la siguiente manera:

- Capítulo I El Problema: donde se explica la problemática existente, se formulan los objetivos y la justificación de la investigación.
- Capítulo II Generalidades de la Empresa: el cual presenta la descripción y funcionalidades de la empresa en cuestión, así como del área de trabajo y del proceso realizado.
- Capítulo III Marco de Referencia: contiene los aspectos teóricos utilizados como herramienta y base del estudio realizado.

-
- Capítulo IV Marco Metodológico: se describe la metodología detallando el tipo de investigación, Diseño de la Investigación, Población y Muestra, y las Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.
 - Capítulo V Situación Actual: incluye la descripción de la situación actual evidenciada mediante la observación directa.
 - Capítulo VI Situación Propuesta: en la cual se describen y presentan los aportes desarrollados por el investigador.
 - Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

CORPOELEC OPERADORA EDELCA es una empresa encargada de generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente basando sus procesos en un modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación con el objeto principal de contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del País.

La Filosofía de Gestión de Electrificación del Caroní C.A EDELCA, actualmente filial de la Corporación Eléctrica Socialista CORPOELEC se remonta desde sus inicios como C.V.G EDELCA a través del Modelo de Excelencia de Gestión de EDELCA (MEGE) el cual está enmarcado en una filosofía que precisa los principios y valores guías que la organización busca impulsar como cultura. Son muchos los valores y principios contenidos en esta filosofía, pero, el más importante en el tema de la gestión es el principio de la competitividad, el cual abarca la focalización en el cliente, el mejoramiento continuo de la gestión, el recurso humano como capital de la empresa y todos aquellos valores asociados al compromiso de la organización para contribuir con el mejoramiento continuo de la calidad.

Mediante esta filosofía la gerencia establece planes anuales de

mejoramiento y auditorías de todos los procesos, en donde se evalúa la información y resultados obtenidos, para la toma de decisiones. Todo esto, a través de la revisión de un sistema de indicadores que permitan controlar y mejorar el desempeño de dicha gestión.

Con base en lo anterior, se han desarrollado lineamientos para la gerenciar los procesos mediante un control y mejora de los mismos, con el objetivo principal de superar las expectativas de los clientes y alcanzar un alto rendimiento, es por esto, que tanto los Procesos Claves (Producción, Servicio, Diseño y Lanzamiento de nuevos servicios) como los Procesos de Soporte: selección, capacitación y evaluación del personal, suministro de información, mantenimiento, investigaciones de procesos, entre otros; se encuentran debidamente identificados y conocidos por todos los trabajadores de la empresa.

Muchos de estos procesos, se encuentran normalizados y asegurados de acuerdo con las normas de carácter internacional Punto de Referencia Competitiva (PRC), del mismo modo, se les ha determinado los indicadores y variables claves. A su vez, existen mecanismos para conservar y actualizar permanentemente las normas de dichos procesos. Estos, poseen mecanismos para tomar las acciones correctivas sobre las no conformidades o desviaciones detectadas en la gestión diaria las cuáles se constituyen en planes y procedimientos para la innovación y mejoramiento en el diseño y operación de dichos procesos.

Son numerosas las unidades de gestión que conforman esta corporación, específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA Puerto Ordaz, funciona la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, adscrita al Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos

Humanos, la cual se encarga de establecer los lineamientos para el proceso de detección, selección y formación de trabajadores como Instructores Internos a fin de garantizar la transferencia de conocimientos en la organización; mediante la ejecución de procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para la ejecución de los procesos de transferencia del conocimiento en las áreas medulares de la Empresa, los Instructores formados, a través del Programa de Instructores Internos, elaboran el Paquete Instruccional de los cursos referidos a las diversas especialidades, lo cual comprende el Diseño Instruccional, el Manual de Adiestramiento y las Ayudas Didácticas. Dicha acción está dirigida a promover la cultura institucional en materia de transferencia e incremento del conocimiento.

Por otra parte, se ha comenzado a generar el efecto multiplicador derivado de la capacitación de los trabajadores de la organización mediante los Instructores Internos, en las distintas áreas de especialidad.

Para garantizar el desarrollo sostenido y continuo del Proceso “Formación de Instructores Internos” enmarcados en la filosofía de gestión del Modelo de Excelencia de Gestión de EDELCA (MEGE), se hace necesario que la coordinación responsable de tan importante proceso disponga de un Sistema de Control de Gestión que permita realizar un seguimiento continuo en cada una de las fases del mismo, evaluando el nivel de cumplimiento de los requerimientos y detectando las desviaciones que pudiesen producirse, a partir de las cuales se establezcan los planes de mejora correspondientes para disminuirlas o en el mejor de los casos eliminarlas por completo.

En la actualidad, CORPOELEC OPERADORA EDELCA debido a la reestructuración del sector eléctrico nacional ha sido objeto de numerosos

cambios, los cuáles se orientan al mejoramiento de la calidad del servicio en todo el país, es por esto, que muchas de sus unidades estructurales se han visto en la necesidad de evaluar sus procesos a fin de determinar las posibles fallas y deficiencias que permitan establecer las medidas correctivas necesarias para garantizar un mejor funcionamiento de las mismas.

Esta fusión apunta a un elemento importante en esta nueva gestión la cual se enfocará en el desarrollo y capacitación de Instructores Internos a nivel de toda la corporación, siendo así, la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos adscrita al Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA - Puerto Ordaz, el principal punto de referencia para extender este proceso en las distintas filiales.

Por lo anterior, el investigador, se centrará en el desarrollo de un Sistema de Control de Gestión para la coordinación en donde se lleva a cabo el Proceso “Formación de Instructores Internos” que permita disponer de forma definida y estructurada un conjunto de indicadores para medir el cumplimiento de los requerimientos en cada una de las etapas del proceso y de esta forma conocer el nivel de eficiencia del mismo y cuáles deberán ser las acciones de mejora que aplicadas conlleven a la excelencia en la gestión.

En una primera revisión se observa la ausencia de indicadores de desempeño a través de los cuáles se pueda evaluar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados en la unidad. A su vez, no existe una caracterización del proceso que permita visualizar cuáles son las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. Del mismo modo, no se cuenta con un manual del sistema de indicadores ya normalizados.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para la medición del desempeño del proceso “Formación de Instructores Internos” de la Gerencia de Recursos Humanos CORPOELEC OPERADORA EDELCA Puerto Ordaz, basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Sistema de Gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”.
- Identificar los elementos claves del proceso “Formación de Instructores Internos” a través de la caracterización de cada una de las fases claves del mismo.
- Formular el Marco Estratégico compuesto por: misión, visión, valores, objetivos estratégicos e iniciativas para el proceso “Formación de Instructores Internos”.
- Formular un Sistema de indicadores de gestión, basado en las cuatro (4) perspectivas de Cuadro de Mando Integral.
- Elaborar la propuesta de normalización del Sistema de indicadores formulados para el proceso “Formación de Instructores Internos” a

través de la Metodología de Normalización de Indicadores de EDELCA.

- Crear la base de datos para tabular los reportes para cada indicador normalizado.

Justificación

El desarrollo de este estudio es importante para la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, adscrita al Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos, ya que, actualmente, no cuentan con indicadores normalizados e integrados a través de los cuales se pueda medir y controlar su gestión de manera eficiente.

Por tal razón, existe la necesidad de desarrollar una herramienta administrativa que sirva de control para el proceso “Formación de Instructores Internos” y, a la vez, brinde la sustentación física de su filosofía de gestión mediante la elaboración de la documentación requerida, la cual deberá contener todos los aspectos concernientes a la gestión, funcionamiento y control de los diferentes procesos desarrollados. Esta documentación permitirá constatar la estructura organizativa de la unidad y comparar los resultados obtenidos con los resultados deseados. La implantación de este Sistema de Control de Gestión aportará un valor agregado permitiendo la optimización del proceso y al mismo tiempo establecer un enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

Delimitación

La propuesta que se presenta a continuación tiene como objeto principal desarrollar un Sistema de Control de Gestión que contribuya con la mejora continua y un adecuado seguimiento a las actividades claves del proceso “Formación de Instructores Internos”. La misma, se realizará en la Gerencia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA Puerto Ordaz, a través del Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos y la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos. Dicho Sistema, comprende el diagnóstico inicial de cómo se encuentra constituida su gestión, la elaboración de la documentación que servirá como soporte al sistema de gestión la cual abarca, caracterización del proceso, definición del marco estratégico compuesto por: misión, visión, valores, estrategias, objetivos estratégicos e iniciativas, así como la elaboración del mapa estratégico, el establecimiento y normalización de los indicadores de gestión para el control del proceso y la creación de la base de datos para tabular los reportes para cada indicador formulado.

Limitación

La principal limitación que condicionó la realización del presente estudio fue el tiempo de dieciséis (16) semanas de estadía en planta, el cual resultó corto para la recopilación, análisis y elaboración de los objetivos planteados. A su vez, el desarrollo y avance de la presente investigación estuvo limitado por la disponibilidad del personal que labora al momento de suministrar la información requerida para el análisis, así como la disponibilidad del tutor industrial para la realización de las correcciones pertinentes al informe desarrollado.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de la Empresa

Los antecedentes de la Electrificación del Caroní EDELCA, se remontan en el año 1946 cuando la Corporación Venezolana de Fomento (CVF) planteó un análisis sobre la posibilidad de aprovechar el potencial hidroeléctrico del río Caroní. Un año después contrató con la empresa BURNS & ROE, para iniciar los estudios necesarios del diseño de un Plan Nacional de Electrificación, cuyo resultado arrojó la conveniencia de aprovechar los saltos inferiores del río Caroní mediante la construcción de una central generadora de electricidad para satisfacer la demanda del país.

Debido a la importancia que representaba la realización del proyecto, en 1953 se crea la Comisión de Estudios para la Electrificación del Caroní, la cual inició sus estudios y trabajos para la construcción de la primera central hidroeléctrica sobre el río Caroní. Con base en los estudios de factibilidad llevados a cabo en años anteriores, en 1955 se decidió emprender la construcción de la primera etapa de la Central Hidroeléctrica de Macagua. Pasados seis años esta primera etapa inicia su funcionamiento a plena capacidad con la puesta en marcha de sus seis unidades, con un total de 360 Megavatios.

Finalmente luego de varios años en funcionamiento, el 23 de julio 1963 se constituye formalmente la empresa CVG ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ, C.A (CVG EDELCA), de acuerdo con el artículo 31 del Estatuto Orgánico de la Corporación Venezolana de Guayana.

Así nace EDELCA, con el objetivo principal de aprovechar al máximo el potencial hidroeléctrico del río Caroní y abastecer al país mediante el suministro de energía eléctrica.

Actualmente Electrificación del Caroní (EDELCA), filial de la Corporación Eléctrica Nacional, es la empresa de generación hidroeléctrica más importante que posee Venezuela.

En el marco de la reorganización del sector eléctrico nacional, y con la finalidad de mejorar la calidad del servicio en todo el país, maximizar la eficiencia en el uso de las fuentes primarias de producción de energía, la operación del sistema y redistribuir las cargas y funciones de las actuales operadoras del sector, el Ejecutivo Nacional, a través del Decreto-Ley N° 5.330, de fecha 2 de mayo de 2007, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.736 del 31 de julio de 2007, ordena la creación de la Sociedad Anónima Corporación Eléctrica Nacional S.A.

En base a este decreto se constituye CORPOELEC una empresa operadora estatal adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, encargada de la realización de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica. Se encuentra conformada por las siguientes empresas de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica:

- Energía Eléctrica de Venezuela, S.A. (ENELVEN)
- Empresa Nacional de Generación C.A: (ENAGER)
- Compañía de Administración y Fomento Eléctrico S.A. (CADAFE)
- Energía Eléctrica de la Costa Oriental del Lago C.A: (ENELCO)
- Energía Eléctrica de Barquisimeto S.A. (ENELBAR)
- Sistema Eléctrico del Estado Nueva Esparta (SENECA)
- La Electricidad de Caracas (La EDC) y
- Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA)

CORPOELEC OPERADORA EDELCA opera las Centrales Hidroeléctricas: Simón Bolívar en Gurí, con una capacidad instalada de 10.000 Megavatios, considerada la segunda más importante en el mundo, Antonio José de Sucre en Macagua con una capacidad instalada de 3.140 Megavatios y Francisco de Miranda en Caruachi que tiene una capacidad instalada de 2.280 megavatios.

Su ubicación en las caudalosas aguas del río Caroní, al sur del país, le permite a CORPOELEC OPERADORA EDELCA producir electricidad en armonía con el ambiente, a un costo razonable y con un significativo ahorro de petróleo.

Para transportar la energía eléctrica, CORPOELEC OPERADORA EDELCA posee una extensa red de líneas de transmisión que superan los 5.700 Km. cuyo sistema a 800 mil voltios es el quinto sistema instalado en el mundo con líneas de Ultra Alta Tensión en operación.

CORPOELEC OPERADORA EDELCA aporta cerca del 70% de la producción nacional de electricidad a través de sus centrales hidroeléctricas Simón Bolívar en Gurí, Antonio José de Sucre en Macagua y Francisco de Miranda en Caruachi

Misión

Generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente; a través del esfuerzo de mujeres y hombres motivados, capacitados, comprometidos y con el más alto nivel ético y humano; enmarcado todo en los planes estratégicos de la Nación, para contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del País.

Visión

Empresa estratégica del Estado, líder del sector eléctrico, pilar del desarrollo y bienestar social, modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación, promoviendo la integración Latinoamericana y del Caribe.

Valores de la Empresa

Respeto

Trato justo, digno y tolerante, valorando las ideas y acciones de las personas, en armonía con la comunidad, el ambiente y el cumplimiento de las normas, lineamientos y políticas de la Organización.

Honestidad

Gestionar de manera transparente y sincera los recursos de la empresa, con sentido de equidad y justicia, conforme al ordenamiento jurídico, normas, lineamientos y políticas para generar confianza dentro y fuera de la organización.

Responsabilidad

Cumplir en forma oportuna, eficiente y con calidad los deberes y obligaciones, basados en las leyes, normas y procedimientos establecido, con lealtad, mística, ética y profesionalismo para el logro de los objetivos y metas planteadas.

Humanismo

Valoración de la condición humana, en la convivencia solidaria, sensibilidad ante las dificultades, necesidades y carencias de los demás, manifestada en acciones orientadas al desarrollo integral y al bienestar individual y colectivo.

Compromiso

Disposición de los trabajadores y la organización para cumplir los acuerdos, metas, objetivos y lineamientos establecidos con constancia y convicción, apoyando el desarrollo integral de la Nación.

Solidaridad

Actitud permanente y espontánea de apoyo y colaboración para contribuir a la solución de situaciones que afectan a los trabajadores y comunidades, para mejorar su calidad de vida.

Humildad

Capacidad de reconocer y aceptar las fortalezas y debilidades,

expresadas en la sencillez de los trabajadores, que permita la apertura al crecimiento humano y Organizacional

Estructura Organizativa

CORPOELEC OPERADORA EDELCA tiene una estructura organizativa de tipo lineal-funcional en la cual se representan las distintas unidades organizacionales y sus relaciones. Debido a que sus unidades se desplazan de arriba hacia abajo se considera un organigrama vertical con una jerarquización descendente. Ver figura 1.

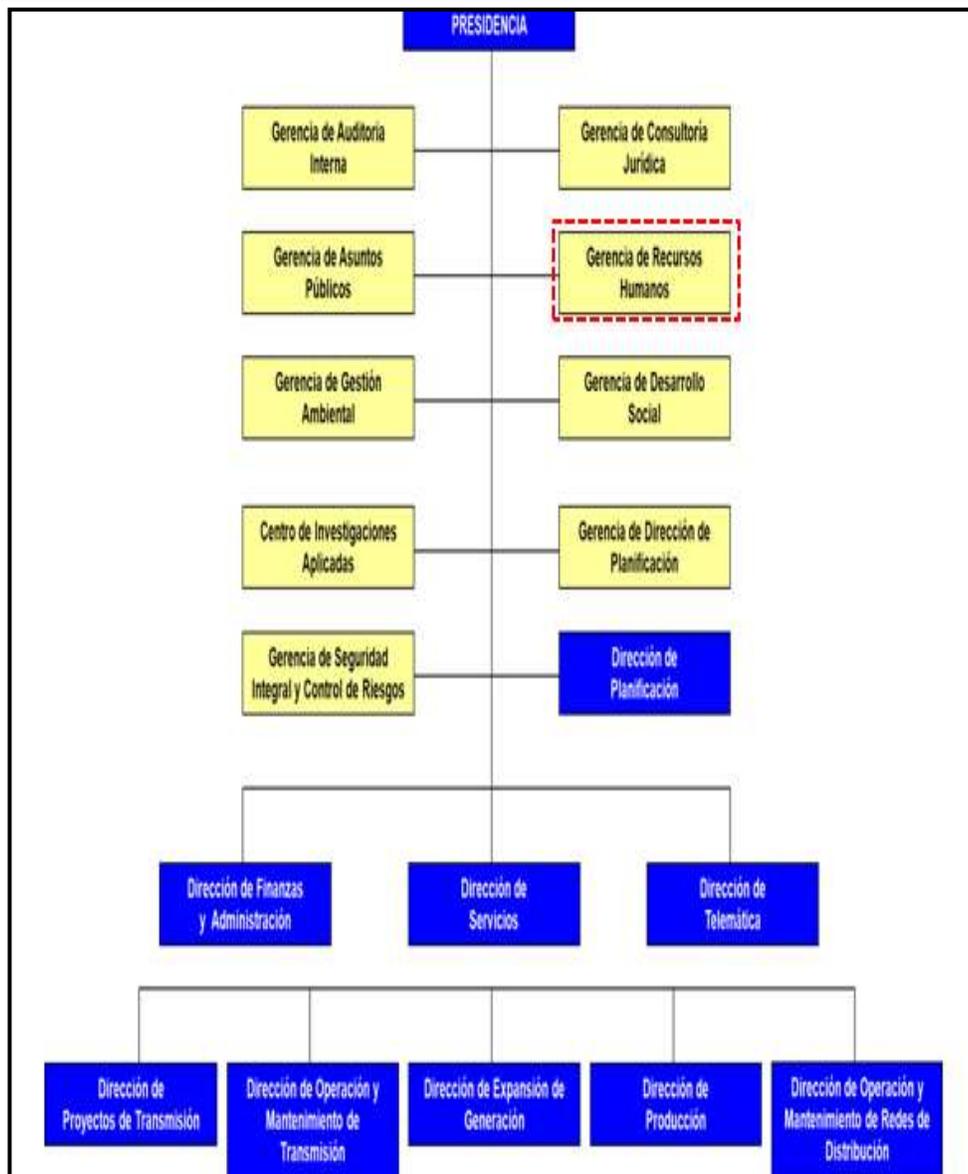


Figura 1. Organigrama de la Empresa CORPOELEC EDELCA.

Fuente: CORPOELEC OPERADORA EDELCA (Octubre 2011)

Gerencia de Recursos Humanos

La presente investigación será realizada en la Gerencia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA, a través del

Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos, específicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos.

Esta gerencia tiene como objetivos:

- “Planificar, captar, desarrollar, mantener y auditar el Recurso Humano requerido por la organización, proporcionándole un servicio integral de excelente calidad, fundamentado en la investigación, consultoría, apoyo técnico e innovación, generando confianza y estabilidad, garantizando en forma oportuna personal idóneo, satisfecho y motivado que cubra las necesidades de CORPOELEC EDELCA proyectándola como empresa líder y exitosa en el sector eléctrico”.
- Suministrar un excelente y oportuno servicio de planificación”

A continuación se detalla como se encuentra estructurada dicha gerencia y las unidades a las cuales está adscrita la unidad específica donde se llevará a cabo la investigación.

Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos está estructurada de la siguiente manera. Ver Figura 2.

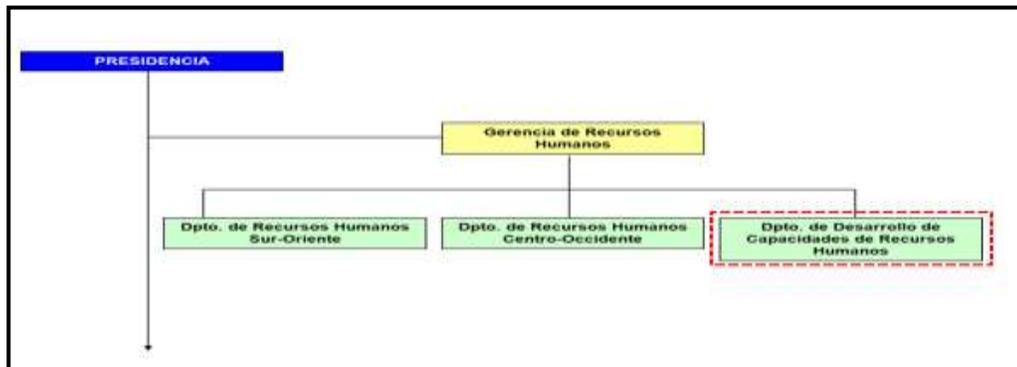


Figura 2. Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos
Fuente: CORPOELEC OPERADORA EDELCA (Octubre 2011)

Estructura Organizativa del Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos

El Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos se encuentra estructurado de la siguiente manera. Ver Figura 3.

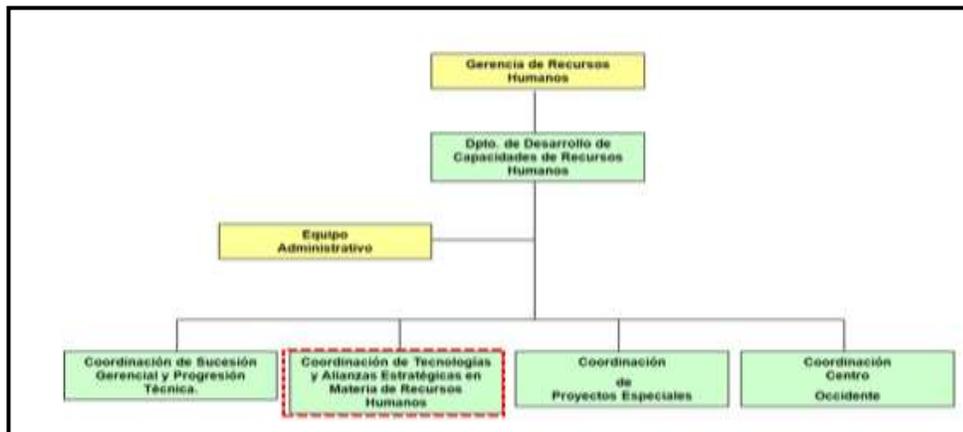


Figura 3. Organigrama del Departamento de Desarrollo de Capacidades de RRHH.

Fuente: Manual de Departamento de Desarrollo de la Organización, CORPOELEC EDELCA (Octubre 2011)

Descripción del Área de Pasantía

Como se dijo anteriormente el presente estudio será realizado en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos la cual se encuentra adscrita al Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos y Gerencia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA.

Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos

La Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materias de Recursos Humanos es la que se encarga de establecer los lineamientos para el proceso de detección, selección y formación de trabajadores como instructores internos a fin de garantizar la transferencia de conocimientos en la organización; mediante la ejecución de procesos de enseñanza-aprendizaje.

El programa “Formación de Instructores Internos” representa un conjunto de actividades, diseñadas para que el trabajador desarrolle las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para su desempeño como Instructor Interno; cumpliendo con varias etapas. Previamente a este se realiza la detección de necesidades, las cuales se determinan tomando en cuenta los planes individuales de desarrollo, las necesidades organizacionales y los lineamientos dispuestos por el Estado. Seguidamente se procede a la selección de los trabajadores (as) candidatos (as) a ser formados como instructores internos mediante el análisis del perfil del candidato y la aplicación de instrumentos de medición de competencias.

El proceso “Formación de Instructores Internos”, inicia con el dictado del curso “Diseño de Cursos de Capacitación” que tiene una duración de veinticuatro (24) horas, en el cual los trabajadores deberán desarrollar el Diseño Instruccional de un curso del área de su especialidad, apoyando los procesos de formación internos en la organización; una vez finalizado, los futuros instructores internos tendrán quince (15) días continuos para terminar todo su diseño Instruccional bajo la asesoría de los analistas del proceso de instructores internos y posteriormente recibir la validación del mismo por un validador experto, el cual es un individuo con conocimiento y experiencia comprobada igual o mayor a diez (10) años en el área de la especialidad, el cual revisa, valida y conforma el Paquete Instruccional.

La siguiente etapa corresponde a la validación metodológica en la cual se diseñan el manual del participante, las ayudas didácticas complementarias al Diseño Instruccional y luego se procede a la validación del Paquete Instruccional completo. Esta última etapa contempla un período de treinta (30) días.

Cuando se habla del Diseño Instruccional se refiere a la metodología mediante la cual se determinan las secuencias efectivas de los procesos de enseñanza aprendizaje, este incluye el establecimiento de los objetivos del programa de formación, contenidos, estrategias, el perfil profesional y académico del participante, para ser utilizado en las actividades docentes. La elaboración del mismo, es de vital importancia ya que contempla todo el material requerido para el dictado del curso posterior con el cual se produzca la transferencia de conocimientos. El responsable de realizar este Diseño Instruccional es el futuro instructor interno el cual contará con la asesoría necesaria de los analistas de la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA.

Por otra parte, las ayudas didácticas son el material que ubicado en un contexto educativo determinado, puede ser utilizado con una finalidad didáctica o para facilitar el desarrollo de actividades formativas y el manual del participante es un documento didáctico de un curso, compuesto por el conjunto de informaciones, definiciones y teorías, necesarios para integrar los contenidos del curso o evento de capacitación. Las anteriores constituyen el material complementario para el dictado de los cursos que a su vez, contienen la documentación completa del área de especialidad del curso, que sirve como fuente de investigación a los participantes.

Finalmente, el proceso de validación es aquel mediante el cual los expertos en contenido y metodología valoran los objetivos, contenidos y estrategias descritos en el Diseño Instruccional, así como la información desarrollada en el manual del participante y ayudas didácticas.

Descripción del Trabajo Asignado

Con el objeto de mejorar la gestión que se realiza en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA encargada directamente de llevar a cabo el proceso “Formación de Instructores Internos” surge la necesidad de elaborar una propuesta de Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para dicha coordinación que caracterice todas las actividades que se llevan a cabo así como, la definición de indicadores de desempeño del proceso que permitan determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Para la recolección de la información inicial se utilizarán técnicas de recolección de datos tales como: entrevistas y observación directa. El

investigador se enfocará en el establecimiento y actualización de la documentación inherente al proceso, así como el diseño indicadores de gestión y demás elementos requeridos que surjan en el transcurso de la investigación.

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA

Antes de iniciar el desarrollo de la presente investigación se revisaron distintas fuentes de apoyo tales como, estudios previos relacionados al tema de investigación así como, conceptos y principios teóricos que servirán como guía para el alcance de los objetivos propuestos.

Sistemas de Gestión

Un sistema de gestión es un conjunto de elementos relacionados que tienen la finalidad de proporcionar un marco de referencia para la mejora continua de la empresa, incrementar la satisfacción del cliente y establecer un diálogo con la sociedad.

La implementación de un sistema de gestión genera beneficios internos a la mayoría de las organizaciones, al igual que oportunidades con relación al mundo exterior. Entre las principales ventajas de la incorporación de los distintos sistemas de gestión en la industria, cabría destacar:

- Mayor compromiso de la dirección
- Mejores condiciones de trabajo para los empleados y aumento de su motivación.

- Más confianza en que los productos de la compañía cumplen los requisitos reglamentarios pertinentes.
- Mejora continua del proceso; lo que favorece la previsión de medidas y toma de decisiones priorizadas según las necesidades.

Control de Gestión

Definición de Control de Gestión

Son muchos los autores que hacen referencia a la conceptualización de Control de Gestión entre los cuales se pueden citar los siguientes:

Blanco (1984), plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

García (1975), plantea que el Control de Gestión (CG): “es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”.

Goldratt (1990), desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Huge Jordan (1995), expresa que el (CG): “es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.

Si se continúa citando autores, se comprobaría que la definición de (CG) no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que:

Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos. El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se diferencia entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los

procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

En este marco se considera que la gestión comprende todos los procesos descritos anteriormente puesto que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al control de gestión como su herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos. También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Es notorio que existen diferencias importantes entre las concepciones clásicas y modernas de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

En base a las diferentes definiciones citadas anteriormente se concluye que el (CG) es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

Objetivo del Control de Gestión

El Objetivo del Control de Gestión se desprende de sus características y definiciones ya que se transforma en el elemento coordinador unificador que tiene por objetivo dirigir al recurso humano para colaborar en el logro de los objetivos institucionales.

Sistema de Control de Gestión

Hernández Torres (1998), “Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo”. Pero este enfoque tiende a interpretar el Control de Gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de Efectividad.

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos que conciben el SCG como un sistema de información-control, presupuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. Ver figura 4.



Figura 4. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.

Fuente: Beltrán Sanz, (2002).

El control de gestión requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control.

Metodología para el Desarrollo de un Sistema de Control de Gestión

Dentro del campo administrativo, el desarrollo de actividades para la elaboración y ejecución de sistemas de control de gestión han tenido relación con el ámbito de concepción acerca del propio concepto de control, si bien es cierto cada una ha aportado al proceso, a continuación se explican las fases generalmente aplicadas en el diseño y desarrollo de los sistemas de control de gestión:

- **Diagnóstico institucional**

Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad, 1996, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos clave para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. (Pág. 20)

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional recursos humanos, etc.

- **Identificación de procesos claves**

Luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino que se centra en los más importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, pueden ir desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia, entre otros.

Para cada uno de los procesos se deben definir las siguientes características:

- Entidad
- Identificación del proceso
- Responsable
- Misión
- Objetivos
- Alcance
- Elementos de entrada
- Elementos de salida
- Recursos necesarios

- **Diseño del Sistema de Indicadores**

De la definición de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Para Beltrán (1999), un indicador se define" como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas". (Pág.35).

Siguiendo al autor, un indicador debe contemplar las siguientes fases para su elaboración:

- Contar con objetivos y estrategias: Los objetivos deben cuantificarse para poderle asignar indicadores, generalmente un objetivo-meta cuenta con los siguientes patrones: poseer atributo (la meta), escala (unidad de medida), status, (valor actual) umbral, (valor a lograr) horizonte, (periodo de logro) fecha de inicio, (del horizonte) fecha de fin y el responsable directo de llevar a cabo el logro de la meta.

- Definir los indicadores para los factores claves de éxito: A cada factor de éxito se definirán los respectivos indicadores.
- Determinar para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión.
- Diseñar la medición: Consiste en definir la fuente de información, la frecuencia de la medición, la presentación, la tabulación, análisis y el responsable del proceso.
- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.
- Estandarizar y formalizar: Refiere a la elaboración del manual de indicadores y a la divulgación del mismo.

- **Escoger los instrumentos de control**

Dentro del control de gestión, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados en la gestión del proceso, Pérez (1999) resume los instrumentos de control más usados en: Manuales operativos y de procedimientos, intervención, inspección, control interno, auditoría interna, auditoría externa, auditoría operativa, contabilidad analítica, control presupuestario, análisis por ratios, control estadístico de procesos, control de calidad el cuadro de mando, etc. (Pág. 6)

- **Validación del sistema**

Para Abad, consiste en alimentar el sistema de indicadores con cifras históricas con el objeto de revisar la calidad, pertinencia, consistencia y confiabilidad de los datos para la facilitación de su utilización por el nivel directivo en términos de su utilidad informativa y la dirección de la misma a los centros de responsabilidad adecuados. (Pág. 94)

- **Evaluación del sistema**

En palabras de Illescas (2000), la evaluación de la gestión constituye la identificación de los desfases y puntos débiles de la gestión, básicamente ocupa dos niveles: Un nivel externo donde se evalúa el producto y el sector o entorno, en el ámbito interno la evaluación de resultados y la evaluación de los rendimientos. Para ello existe una gran cantidad de técnicas para la aplicación de la evaluación en el ámbito interno, entre ellas se encuentran la rentabilidad del capital, el método de expansión, el método de enriquecimiento, el método de rendimiento por función, el método de valor de la estrategia, la evaluación individual y la evaluación de los grupos. En el ámbito externo, se tienen el método de la técnica de producto, el método de calidad, el método de renovación, el método de comparación vertical y el método de comparación horizontal, (Pág.157)

- **Implantación del sistema**

Consiste en la implementación de las fases anteriormente descritas a fin de adoptar oficialmente el sistema y definir los mecanismos para su administración. Cumple generalmente los siguientes procesos: Diseño del sistema global, creación de un clima favorable para su aplicación y la introducción del sistema propiamente dicho.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Origen y Evolución

El BALANCED SCORECARD (BSC) o Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert

Kaplan y David Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Con el objetivo de introducir la mesurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía

El CMI ha evolucionado por etapas. En sus inicios, fue propuesto como un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros, y en la medida en que las organizaciones desarrollaron sus bases de medición, comprendieron que podían comunicar mensajes más allá del carácter meramente informativo, logrando adecuar el comportamiento de sus miembros, en concordancia con los objetivos estratégicos. De un concepto limitado a la medición, se transformó en un sistema de gestión del desempeño. La tercera etapa de evolución del CMI, enfoca la estrategia en el centro del sistema de gestión, con el objetivo de movilizar y guiar la organización hacia el proceso continuo de adaptación, ajustes y nuevas respuestas, ante las exigencias que impone el entorno interno y externo.

De esta forma, paso de ser un sistema de medición mejorado, a convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma.

Definición

(Martínez R., Ricardo, 2001) define el Cuadro de Mando Integral como: “la forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá

convertir, la misión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas”.

El CMI se construye para centrar el enfoque de la organización permitiendo a sus integrantes concientizarse a cerca de como contribuyen a su logro y aprecien el grado en que lo hacen. En resumen, contribuye a que todos los integrantes de la organización se centren en aquellos factores críticos que estimularán el éxito de la estrategia elegida.

Se considera un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio).

Características

El CMI induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.

- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Perspectivas

El CMI conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro (4) diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Ver figura 5.

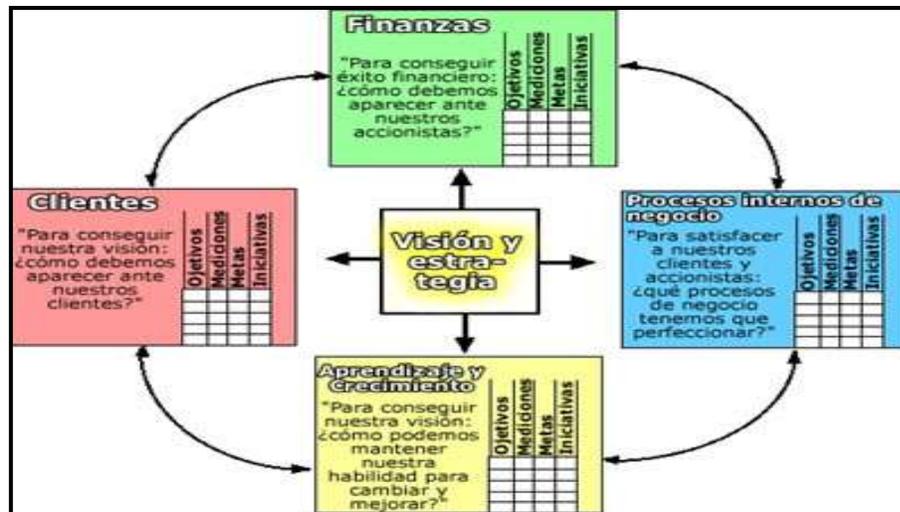


Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Kaplan y Norton, 2006)

A pesar de ser cuatro (4) las perspectivas que tradicionalmente identifican un CMI, no es indispensable que estén presentes todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios. A continuación se detallan cada una de ellas:

- **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?. En esta, se valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

- **Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

(Kaplan & Norton) señalan: "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."

- **Perspectiva de proceso del negocio**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización." La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Pasos Para La Implementación Del CMI

Un buen Sistema de Gestión Estratégica, explica Kaplan, 2001 (Pág. 73) debe incorporar los siguientes elementos, a continuación se definirán en dos fases:

Fase I Diseño: la cual corresponde al desarrollo de la metodología de forma conceptual, integra los siguientes elementos:

1. Definición del Marco Estratégico: Misión, visión y valores

La aplicación del CMI comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si han conceptualizado estos elementos.

A partir de la de los tres elementos anteriores, se desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos o conceptualizados antes en otro formato. De nuevo lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo esta será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo. En caso contrario, el primer paso, consistirá en la definición de la estrategia.

2. Mapas estratégicos, perspectivas y objetivos.

Los mapas estratégicos son el soporte conceptual más importante del CMI, estos, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de los objetivos estratégicos es tener demasiados. Son los mapas estratégicos los que ayudan a englobar y priorizar los objetivos.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupado en perspectivas. Estas últimas son las dimensiones críticas claves en la organización. Como se cito anteriormente, las perspectivas más utilizadas son:

- Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- Perspectivas del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros clientes?
- Perspectivas de proceso: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas expectativas?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Estas perspectivas son un elemento imprescindible del CMI, puesto que, estas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves. De este modo, garantizan que el modelo es equilibrado y no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir una rentabilidad futura.

3. Establecimiento de las relaciones Causa-Efecto

Dado que el CMI ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es importante seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, es necesario que se establezcan las relaciones de causalidad entre los objetivos a través de un mapa estratégico que permita visualizar la interacción entre las distintas variables del sistema.

4. Indicadores y sus metas

Un objetivo estratégico puede medirse a través de indicadores. Cabe destacar, que no existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos se puede utilizar más de uno.

Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores provisionales."

Por último, para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas.

Una meta se define como una representación cuantitativa de un indicador en algún momento del futuro. Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados.

5. Iniciativas estratégicas

Estas son las acciones en la que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Para esto, es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos, se podrá visualizar aquellas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos sin soporte de esas iniciativas.

Estas deberán contar con ciertos indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

6. Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave que se debe tener en cuenta es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello, es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ello. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Fase 2: Implementación: esta fase no será desarrollada en la presente investigación, sin embargo a continuación se detallan los elementos que la constituyen:

8. Aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral.

Es el proceso en donde cada unidad donde se despliegue el proceso deberá desarrollar sus propios Cuadros de Mando, tomando como punto de partida, los establecidos para el proceso “Formación de Instructores Internos”. Deben existir vínculos entre los objetivos e indicadores que permitan alinear a todo el personal de la organización en función a la estrategia, creando un marco para la comunicación de los objetivos en cada nivel, que permitirá una mayor sincronización y el entendimiento en un mismo lenguaje.

9. Retroalimentación y Feedback

Es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilicen para la medición. Esta evaluación consiste en la realización de revisiones periódicas, que permitan evaluar si los objetivos e indicadores establecidos están siendo útiles y viable para alcanzar el éxito.

Los beneficios que proporciona una CMI no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

10. Utilización de software para el manejo del diseño.

El último paso para la implementación de la metodología, es disponer de una herramienta computacional a través de la cual se almacene y procese la información de forma automatizada, pudiendo ser utilizada por todo el personal, suministrándole los registros y avances del proceso de forma oportuna, sistemática y resumida. El uso de una herramienta computacional facilita la toma de decisiones, porque permite visualizar la gestión del proceso oportuna y detalladamente.

Indicadores de Gestión

Definición de Indicador

La definición de indicador ha sido desarrollado por diversos autores, a

continuación se citan algunas:

(Quintero 1997), define los Indicadores como “criterios para valorar, analizar y evaluar el comportamiento de variables, es decir las características, componentes, factores y elementos que son razón de estudio, planificando y tomando decisiones a partir de éstos”.

(Bakkes E, 2002) define: “Un indicador es una pieza de información que es parte de un proceso específico de gestión, que puede ser comparado con los objetivos de dicha gestión y a la que ha sido asignada una significancia más allá de su valor aparente”

Características de los Indicadores

Dentro de las características significativas de los indicadores están las siguientes (De Camino, R. y Muller, S.): que sean de fácil medición, tangibles, adecuados al nivel de agregación del sistema bajo análisis, centrados en aspectos prácticos y claros, sensibles a los cambios en el sistema, que la recolección de información no sea difícil ni costosa, que las mediciones puedan repetirse a través del tiempo, que se analice su relación con otros indicadores.

Entre algunas características generales de los indicadores se encuentran:

- Simbolizan actividades importantes o críticas; (reclamaciones, productividad mensual, facturación mensual, absentismo, entre otros).
- Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.

- Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
- Son fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
- Son fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- Son compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permiten la comparación y el análisis.

Atributos de los indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

- **Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.
- **Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.
- **Indicadores Directos:** Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.
- **Indicadores Indirectos:** Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.
- **Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.
- **Indicador Negativo:** Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.
- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Clasificación de los Indicadores

Existen diferentes tipos de indicadores. Una forma de clasificarlos es desde la perspectiva de una institución (Quintero 1997):

- **De Gestión o eficiencia**

También se llaman de seguimiento, internos, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, tareas, metas intermedias, adelantos y/o avances.

Éstos permiten la valoración de la eficiencia:

- Utilización de recursos humanos, físicos y financieros.
- Tiempo.
- Cumplimiento de actividades y tareas.
- Rendimiento físico promedio.
- Costo promedio.
- Grado de eficiencia.
- De logro o eficacia

También llamados indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos. Estos permiten la valoración de los cambios propiciados por una acción institucional. Son hechos concretos verificables, medibles, evaluables. Permiten la valoración de la eficacia.

Estos indicadores se subdividen a su vez en 3 tipos:

- Indicadores de logro de Impacto (son a largo plazo, y valoran las contribuciones al cumplimiento de la misión y objetivo superior de la institución y/o grupo, se valoran variables de tipo macro).
- Indicadores de efecto (son a mediano plazo y permiten verificar el cumplimiento de los objetivos programáticos, se trabaja con variables regionales).
- De Producto (son de corto plazo y se aplican a los objetivos específicos del proyecto social, con variables que describen los problemas del grupo beneficiario).

- **Indicadores de resultado**

Relacionados con los logros a corto plazo y las contribuciones para resolver directamente problemas, similares a los de producto.

Zemelman, (1984), señala: estos últimos, aunque necesarios y útiles, no son suficientes para establecer una relación de conocimiento que permita aprehender lo específico-concreto de una situación frente a otra.

También hay indicadores de contexto, que reflejan las características socioeconómicas macro y sectoriales del entorno, así como las específicas y concretas de las personas que están relacionadas con el proyecto.

Los indicadores de conjunto o “trazadores”, además de representar cierto orden de magnitud pueden dar cuenta de una situación total, que se traza con el fin de enriquecer la visión de la realidad.

- **Indicador social**

Es un concepto asociado a la investigación social y al diseño y gestión de proyectos sociales.

Es una medida de resumen, de preferencia estadística, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de una sociedad. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, naciones, sociedades, bienes, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.

Estos indicadores suelen organizarse de tres tipos: impacto, efecto y cumplimiento.

- **Indicadores de impacto:** Miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, y que son definidos en su Propósito u Objetivo general.
- **Indicadores de efecto:** Miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto. Se asocian con sus Resultados u Objetivos específicos.
- **Indicadores de cumplimiento:** Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y presupuesto programados.

Metodología de Normalización de Indicadores de EDELCA

Se origina con la implementación del Modelo de Excelencia de Gestión (MEGE), el cual en su aspecto 4: Información y Análisis; describía el comportamiento de un proceso, o de la organización como un todo, gracias a la medición de sus variables. En dicho documento se cita lo siguiente:

“[El aspecto 4...] Establece la necesidad de seleccionar y analizar información para la toma de decisiones, así como contar con un sistema de indicadores para controlar y mejorar el desempeño de gestión. Este criterio establece el uso de referencias comparativas con los mejores (benchmarks) para fijar metas exigentes y definir los niveles que deben alcanzar los resultados.”

Y se establecen como premisas las siguientes:

- Foco en indicadores clave
- Sistema de relaciones causa – efecto
- Control por excepción
- Sistema que facilite la factorización y subdivisión de los indicadores
- Reportes de información, control y análisis

El proceso de normalización se define en 4 pasos:

PASO 1: Revisión y análisis del diagrama de Caracterización de la Unidad /Revisión y análisis del Mapa de Procesos del Sistema

PASO 2: Identificar parámetros esenciales de medición de los procesos de la unidad o el Sistema.

PASO 3: Identificación de parámetros esenciales de medición del producto o servicio de la unidad o el Sistema.

PASO 4: Normalización de indicadores a través de los siete puntos del indicador.

Se abordará con más detalle los siete puntos del indicador, a continuación:

Metodología de EDELCA: 7 puntos

Definición y Cálculo.

Es la base del sistema, y responde a la pregunta “qué” se quiere medir, a partir de los temas siguientes:

Título del Indicador.

Nombre y Apellido del Indicador.

Expresión Conceptual.

Describe la relación de la(s) variable(s) que miden la característica a controlar en el período o rango establecido.

Expresión Matemática.

Fórmula o ecuación para calcular el indicador

Variables del Indicador.

Identificación de las variables de la ecuación del indicador y las unidades en que se expresan.

Unidad.

Unidad en la que se expresa el resultado del indicador: relación de unidades métricas, porcentaje, etc.

Objetivos.

Responden a la pregunta “para qué” se gestiona el indicador, en otras palabras, cuál es la importancia de la medición, y apunta a temas como: Mejorar, Mantener o Controlar un proceso.

Niveles de Referencia y Responsabilidad

Se establece, por un lado, la comparación de la situación real del indicador, y por el otro, a quién le corresponde la modificación de las diferencias entre los niveles de referencia y actuar frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas. En este apartado destaca la definición de valor Meta el cual no es más que el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Es el valor mínimo esperado.

Consideraciones de Gestión

Establecen alternativas de acción, ante determinados rangos y escenarios de condiciones del comportamiento del indicador. Se usa la metáfora del semáforo (una norma ISO ampliamente aceptada) para señalar 3 estados: Bajo Control (BC, en color verde) para señalar un estado en el cual el valor obtenido está en o sobre la meta o valor deseado; Alerta (A, en color amarillo) cuando toma un valor en el rango mínimo de la meta (entre el valor deseado y valor mínimo establecido) o tiene una tendencia a la desmejora del indicador sin tomar un valor por debajo de la meta; finalmente se establece el estado Fuera de Control y Crítico (FC, en color rojo) cuando el valor del indicador está por debajo de la meta o de los requisitos establecidos. La información descrita se muestra gráficamente, ver figura 6.

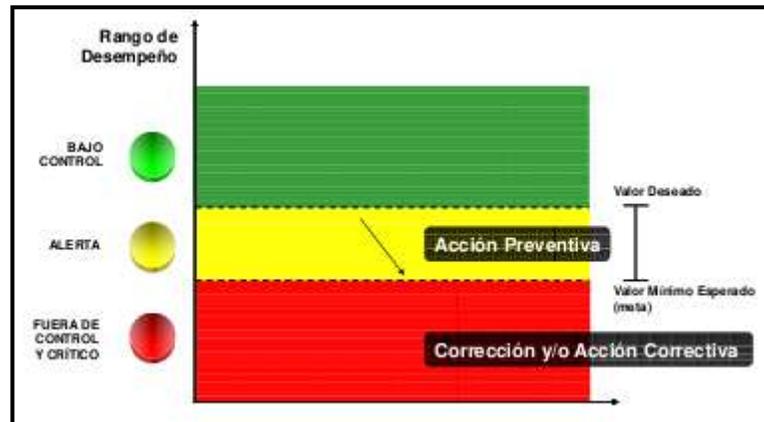


Figura 6. Rango de Desempeño Indicadores.

Fuente: Metodología de Normalización de Indicadores EDELCA

Tal como se puede observar en el gráfico los estados BC, A y FC son rangos de operación, y la meta representa la frontera entre la condición de Alerta y la condición Fuera de Control y Crítico.

Análisis del Indicador

Aborda el tema de la interpretación de resultados desde dos perspectivas: la subdivisión (que permite identificar la (s) ruta (s) críticas del indicador, donde se presentan la (s) mayor (es) desviaciones) y la factorización (que ayuda a conocer las causas especiales que pueden influir en su comportamiento; los factores responden a la pregunta Qué puede “mover” este indicador). Cuando se habla de la sub-división del indicador lo que se busca comprender es cuáles partes se descompone el valor global (ej. por zona geográfica, por sistemas, por equipos, por períodos, por atributos, entre otros), mientras que en el árbol de factores lo que se busca describir son las causas más comunes que afectan el desempeño de un proceso (ej. factor humano, factores tecnológicos, liderazgo, métodos de trabajo, ambiente de trabajo, entre otros). El análisis y detección de las

causas que están afectando el desempeño del proceso permitirá actuar en el sistema o sobre el sistema. No menos importante, si se administra adecuadamente la sub-división de un indicador, se podrá detectar exactamente que etapa de un proceso se puede generar una falla y usar la cantidad adecuada de recursos para la mejora de los procesos (tiempo y esfuerzo).

Información y Datos

Busca dar respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo se toman los datos? (Fuente, ubicación, forma de acceder)
- ¿Quién los toma?
- ¿Cómo se procesan?
- ¿Cómo se archivan?

Reportes

En los cuales se presentan resultados de acuerdo a la Periodicidad e Intensidad requerida, entiendo la periodicidad como la el número de mediciones que se realizan en un período de tiempo (ej. mediciones diarias, semanales, mensuales, entre otros) y la intensidad definida en los puntos de información, que permitirán al (os) usuario (s) del reporte, hacer control por excepción; los puntos de control, que ayudarán al (os) usuario (s) del reporte a dar explicación de aquellos valores que están en alerta (tendencia a la desmejora sin incurrir en el incumplimiento), variabilidad o no han alcanzado el resultado esperado; los puntos de análisis se presentarán cuando el indicador tiene una desviación muy grande, existe un incumplimiento, presenta causas especiales o por lo menos una vez al año aún cuando haya tenido el comportamiento esperado.

En el reporte, los indicadores se presentarán como resultados globales siendo estos los puntos de información. La situación del indicador se visualizará como Semáforo que podrá tomar el color (verde, amarillo y rojo) según las consideraciones de gestión definidas para cada uno de ellos.

El reporte contendrá detalle gráfico del comportamiento del indicador y los factores (gráficos de corrida), que permitirá ser analizado y definir causas de las desviaciones y acciones. Los puntos de información, deben vincularse con los reportes de control, de manera que cuando uno de ellos tome el color rojo, se pueda revisar el comportamiento del indicador.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para cualquier investigación y objeto de estudio se requiere el desarrollo de una metodología de investigación en la cual se apliquen las técnicas y herramientas adecuadas que permitan obtener la información necesaria que sirva como base para dar consecución a los objetivos planteados.

En esta etapa de la investigación, es importante que la selección de la metodología a utilizar sea la más idónea y se adapte al tipo de investigación y los requerimientos de la misma, puesto que, de la selección de ésta va a depender que se obtengan o no, los resultados esperados.

Para los efectos de esta investigación se requiere la aplicación de la siguiente metodología:

Tipo de Investigación

El estudio que se llevará a cabo se concibe bajo la modalidad de proyecto factible y se apoya en una investigación de campo, evaluativa y aplicada.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2004), señala como definición DE PROYECTO FACTIBLE: “la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo práctico viable, o una solución posible o

una problema, para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social” (P.10).

En base a lo antes planteado por el autor se puede considerar como proyecto factible a toda investigación que busca una solución viable para resolver un problema.

Investigación Aplicada. Tamayo y Tamayo (2001) establece que: “El estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos en circunstancias y características concretas, esta forma de investigación se dirige a la aplicación inmediata y no desarrollos de teorías”. (Pág. 62).

La presente investigación se considera aplicada puesto que, permitirá establecer las posibles mejoras en el Sistema de Control de Gestión del proceso “Formación de Instructores Internos” que coordina el Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos a través de la Coordinación de Tecnologías Estratégicas de CORPOELEC OPERADORA EDELCA, para su posterior aplicación.

Investigación Evaluativa. Tamayo y Tamayo (2002) define la investigación evaluativa: Se presenta básicamente como un modelo de aplicación de los métodos de investigación para evaluar la eficiencia de los programas de acción en las ciencias sociales. El objeto de este tipo de investigación es medir los resultados de un programa en razón de los objetivos propuestos para el mismo, con el fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para un futuro. (Pág. 57)

Esta investigación será evaluativa ya que se analizará la gestión actual conjuntamente con las necesidades existentes en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos a fin de

determinar las mejoras que puedan incorporarse para contribuir con el mejoramiento del proceso.

Diseño de la Investigación

El diseño de Investigación según Tamayo y Tamayo (2000): “es la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis del problema” (Pág.70).

De acuerdo a la definición anterior el diseño de investigación es el punto de partida para la obtención de resultados confiables en base a los objetivos establecidos.

Investigación De Campo. Balestrini (2001), establece que: “El diseño de campo permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano y posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones”.(Pág. 134).

La presente investigación se desarrollará bajo un estudio de campo puesto que, el investigador desde la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA recogerá los datos de interés en forma directa de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, determinar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia.

Unidades de Análisis

Población y Muestra

Balestrini (2001), sostiene: "...la población estadísticamente hablando se entiende un finito o infinito conjunto de personas, cosas o elementos que presentan características comunes". (Pág.137).

Según lo antes expuesto por el autor la población representa la totalidad del fenómeno a estudiar, sea finito o infinito.

Una vez definido el universo de trabajo, y la posibilidad de realizar la recolección de datos sobre la unidad identificada de la población, se plantea el concepto de muestra de trabajo.

Muestra. Balestrini (2001), la define: "es una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo" ('Pág. 141).

Para la elaboración del presente estudio, la población y muestra estará conformada por todos los procesos, instrumentos, herramientas, trabajadores y demás elementos inherentes que intervienen en el proceso "Formación de Instructores Internos" de la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA que de una u otra manera agregan valor a los productos y servicios generados. Por tanto, son coincidentes.

Variables

Hurtado (2000), señala que una Variable o evento es "cualquier característica, fenómeno, proceso, hecho, ser o situación susceptible de ser

objeto de estudio y de indagación en una investigación”. En otras palabras, no es más que el estudio y observación de algo que se desea medir o controlar.

Para los efectos de la presente investigación, el enfoque principal se centra en el desarrollo de un Sistema de Control de Gestión para la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA, Puerto Ordaz; por lo cual, se designó como variable nominal el Sistema de Gestión Actual del proceso “Formación de Instructores Internos”, puesto que, será la fuente de estudio de donde se recolectará la información. Para la medición de dicha variable, se abordarán varias dimensiones que a su vez contienen un conjunto de aspectos e indicadores observables que permitirán caracterizarla. A continuación se muestra la operacionalización de la variable, ver tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Diagnosticar la situación actual del Sistema de Gestión del proceso "Formación de Instructores Internos".	Sistema de Gestión: conjunto de acciones, funciones, medios, procesos y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.	- Actividades - Funciones - Medios - Procesos - Responsables	Desempeño, Resultados Obtenidos	Revisión Documental
Identificar los elementos claves del proceso "Formación de Instructores Internos" a través de la caracterización de cada una de las fases del mismo.	Fases del Proceso: comprende cada una de las etapas que se deben llevar a cabo para cumplir con el proceso de "Formación de Instructores Internos"	-Curso "Diseño de Cursos de Capacitación" -Paquete Instruccional -Curso "Formación de Instructores Internos"	Seguimiento de Paquete Instruccional	Revisión Documental Caracterización mediante diagramas y flujogramas
Formular el Marco Estratégico compuesto por: misión, visión, valores, objetivos estratégicos e iniciativas para el proceso "Formación de Instructores Internos".	Filosofía de Gestión: comprende el análisis del entorno organizacional en el cual se lleva a cabo el proceso, sus valores, cultura organizacional, objetivos estratégicos, funcionalidades, y demás aspectos inherentes.	-Misión -Visión -Valores -Objetivos Estratégicos -Iniciativas	Marco Organizacional	Revisión Documental
Formular un Sistema de indicadores de gestión, basado en las cuatro (4) perspectivas de Cuadro de Mando Integral.	Sistema de Indicadores de Gestión: es el conjunto de indicadores que se diseñarán a través de las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	Las Cuatro (4) Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Metodología del Cuadro de Mando Integral	Revisión Documental
Elaborar la propuesta de normalización del Sistema de indicadores formulado para el proceso "Formación de Instructores Internos" a través de la metodología de normalización de indicadores de EDELCA (MEGE)	Propuesta de Normalización del Sistema de Indicadores para el proceso "Formación de Instructores Internos": integra el conjunto de indicadores desarrollados los cuáles serán normalizados mediante la metodología de normalización de indicadores de EDELCA.	Metodología de Normalización de Indicadores de EDELCA	7 Puntos del Indicador	Revisión Documental
Crear la base de datos para tabular los reportes para cada indicador normalizado.	Base de datos: comprende el sistema de información de datos que permita la tabulación de los reportes obtenidos para cada indicador.	Sistema de Información de datos	Data del proceso	Software Microsoft Excel

Fuente: Elaboración Propia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, P., señala que: Las técnicas de recolección de datos implican seleccionar un instrumento de medición, aplicar este instrumento de medición y preparar las mediciones obtenidas (Pág.141).

En base a la definición anterior las técnicas de recolección de datos incluyen la selección del instrumento de recolección de datos su aplicación y análisis de los resultados obtenidos.

Sabino (2002) establece que: “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Pág.143).

En relación a la definición anterior un instrumento de medición se considera las distintas formas de obtener la información.

En la presente investigación se hará necesario la aplicación de los siguientes instrumentos o técnicas de recolección de datos.

Observación Directa

Tamayo y Tamayo (2001), en cuanto a la observación directa define: “es en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (Pág. 97).

De acuerdo a lo anterior, el autor establece que en la observación directa el investigador a través de sus sentidos puede obtener la información de la realidad que se estudia.

Para el desarrollo de esta investigación se realizarán observaciones en distintas fuentes de información tales como: Modelo de Excelencia de Gestión de EDELCA (MEGE), manual de normas e instrucciones para el proceso de instructores internos, manual del Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos, instrumento de seguimiento del Paquete Instruccional y toda la documentación inherente en el proceso.

Entrevista

Sabino, C. (2002), señala que: “la entrevista desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación”. (Pág. 154).

En basa a la definición anterior del autor, la entrevista es aquella en la cual el investigador indaga a través del dialogo con las personas involucradas en el objeto de estudio a fin de recolectar la información necesaria que sirva para el desarrollo de la investigación.

En esta investigación se aplicarán entrevistas no estructuradas a todas las personas familiarizadas con el proceso, incluyendo al jefe de la coordinación y analistas del proceso.

Recursos

Recursos Materiales:

Lápices y block de notas: para escribir las observaciones obtenidas de entrevistas, así como datos importantes apreciados en cualquier momento de la investigación.

Recursos Tecnológicos:

Se refieren a todas aquellas herramientas generalmente no tangibles y de carácter tecnológico.

- Computadora: para la elaboración y redacción del informe de investigación.
- Impresora: para imprimir datos importantes necesarios en la investigación así como también el informe de investigación.
- Escáner: para escanear la información de referencia o cualquier información relevante que sea necesario para el desarrollo de la investigación.
- Programas de Computación: para tabular los datos obtenidos, información y seguimientos realizados al proceso durante el tiempo de investigación.
- Memoria USB: para almacenar toda la información concerniente con la presente investigación.

Recurso Humanos:

- Tutores: Académico e Industrial.
- Analistas, jefe de coordinación y personas que intervienen en el proceso

Recursos Metodológicos:

Libros, técnicas y herramientas metodologías: el primero sirve como guía y ayuda en la elaboración de esta investigación y los dos últimos permiten a través de su aplicación el análisis del problema para el establecimiento de la solución y mejora.

Procedimiento

Para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación se hizo necesario plantear varios objetivos específicos en función de los cuales se ejecutaron un conjunto de actividades que permitieron su realización.

1. Diagnosticar la situación actual del Sistema de Gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”.

Para llevar a cabo este objetivo se realizó un conjunto de entrevistas no estructuradas a todo el personal de la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA, Puerto Ordaz, familiarizados con el proceso, tales como: jefe de departamento, jefe de coordinación del proceso y analistas directos del proceso. Todo esto, con el fin de conocer la situación actual presentada y los requerimientos de las partes interesadas, en lo que se refiere al alcance de la investigación. Para la recolección de la información el instrumento que se utilizó fue un block de notas, en el cual se apuntó toda la información relevante para su posterior procesamiento.

2. Identificar los elementos claves del proceso “Formación de Instructores Internos”.

Esta actividad se basó en el estudio y análisis del proceso “Formación de Instructores Internos” para clasificar las diversas etapas de ejecución del mismo en base a si eran del tipo claves, de soporte o apoyo. El análisis realizado fue de tipo cualitativo y descriptivo, requiriendo la utilización del Software Microsoft Word 2007 para el registro de las observaciones y análisis obtenidos.

3. Caracterizar el proceso “Formación de Instructores Internos” mediante la utilización de diagramas idóneos para tal fin.

Una vez conocido el proceso, las fases en las que se lleva a cabo y la secuencia cronológica con que se realiza, se procedió a la caracterización del mismo, a través de diversos diagramas tales como, mapa de proceso, diagrama de caracterización, diagrama de descomposición, diagrama de relaciones y diagrama de flujo. De igual forma el Software Microsoft Word 2007 será utilizado para presentar dicha documentación.

4. Formular el Marco Estratégico compuesto por: misión, visión, valores, objetivos estratégicos e iniciativas para el proceso “Formación de Instructores Internos”.

Para el cumplimiento de este objetivo, basándose en los requerimientos descritos en la metodología de Cuadro del Mando Integral, se procedió a definir la propuesta de la misión, visión y estrategias para el proceso “Formación de Instructores Internos”. El análisis realizado por el investigado fue de tipo conceptual, descriptivo y cualitativo. Para el procesamiento de los datos, se utilizaron los Software Microsoft Word 2007 y Microsoft PowerPoint 2007.

5. Diseñar un Sistema de indicadores de gestión que permitan medir la Eficiencia del proceso y de las actividades realizadas, así como el cumplimiento de las mismas.

Con la finalidad de evaluar los resultados obtenidos en la gestión del proceso, se diseñó un Sistema de Indicadores de Gestión, tomando en cuenta la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI). Los Software Microsoft Word 2007 y Microsoft Office Excel 2007 sirvieron para presentar los datos tabulados.

6. Elaborar la propuesta de normalización del Sistema de indicadores formulado para el proceso “Formación de Instructores Internos” a través de la metodología de normalización de indicadores de EDELCA.

Diseñado el Sistema de indicadores para el control del proceso “Formación de Instructores Internos” se procedió a normalizarlos mediante la Metodología de Normalización de EDELCA. Una vez, establecido el Sistema de Indicadores de gestión se elaboraron cada uno de los manuales para cada indicador, en donde para cada uno se establecieron los siete (7) puntos requeridos por la Metodología. El método de análisis y elaboración fue de tipo cualitativo y descriptivo, utilizando el Software Microsoft Word 2007 para el procesamiento de los datos.

7. Elaborar la base para tabular los reportes para cada indicador normalizado.

En este objetivo siguiendo los parámetros de la metodología de Cuadro de Mando Integral, se procedió a la ideación del sistema de control para cada uno de los indicadores desarrollados, para esto se hizo uso del paquete computarizado Office Microsoft 2007.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se describe la situación actual evidenciando detallando las condiciones y necesidades existentes al momento de la realización del presente estudio.

Diagnóstico de la Situación Actual del Sistema de Gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”

Estructura Organizativa

Antes de iniciar la descripción de la situación actual es importante señalar el ámbito organizacional de dicho proceso, el cual se lleva a cabo en el Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA - Puerto Ordaz., teniendo, como objeto principal garantizar la transferencia del conocimiento dentro de la organización, basándose principalmente, en aprovechar el talento y conocimiento de los propios empleados mediante el desarrollo de procesos de enseñanza aprendizaje.

La estructura de la coordinación actualmente esta conformada de la siguiente manera. Ver figura 7.



Figura. 7. Organigrama de Posición Dimensionado del proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

Descripción del Proceso

El proceso “Formación de Instructores Internos” se lleva a cabo según las siguientes etapas.

Detección de Necesidades de Instructores Internos

En esta etapa la Gerencia de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA junto a las distintas Unidades Organizativas se encarga de detectar las necesidades de formación requeridas por los trabajadores. Para lo cual, toman en cuenta:

- Las necesidades detectadas de los Planes Individuales de Desarrollo.
- Las necesidades organizacionales.
- Lineamientos del Estado.

Selección de trabajadores (as) candidatos (as) a Instructores Internos

En la selección de los trabajadores candidatos a futuros instructores internos intervienen las unidades organizativas, conjuntamente con el Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA.

Posteriormente, una vez que se tienen los trabajadores candidatos (as) a futuros instructores internos, el Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos a través de la Coordinación de Alianzas Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, se encarga de analizar los perfiles de los trabajadores (as) candidatos (as), tomando en cuenta:

- Si es trabajador (a) contratado (a), a tiempo indeterminado.
- Nivel académico mínimo: Bachiller.
- Experiencia mínima de tres (3) años en la especialidad que se desea impartir y/o experiencia comprobada.
- Ofrecer las competencias para la transmisión conocimientos teóricos y prácticos, empatía y actitudes hacia la docencia.

Seguidamente la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos adscrita al Departamento de Desarrollo de

Capacidades de Recursos Humanos, se encarga de la aplicación del instrumento de “Medición de Competencias” al futuro instructor para determinar las capacidades que posee. Luego, en función de los resultados obtenidos del mismo y tomando en cuenta los requerimientos, se determina si el trabajador posee los atributos necesarios para formarse como instructor interno. Seguidamente, se negocia con el supervisor y con el trabajador la incorporación del mismo al proceso de formación como Instructor Interno.

Formación de Instructores Internos

La formación de los trabajadores como instructores internos es coordinada por el Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos a través de la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos y se desarrolla en varias etapas.

Se inicia con el curso “Diseño de Cursos de Capacitación” cuyo objetivo es que el participante desarrolle el diseño Instruccional de un curso de su área especialidad, apoyando los procesos de formación internos de la organización. Tiene una duración de veinticuatro (24) horas, en las cuales el trabajador deberá elaborar el Diseño Instruccional Preliminar del área de su especialidad. Una vez, finalizado el curso, comienza el periodo de validación del contenido y metodología del Diseño Instruccional con el o los experto(s) en un período de quince (15) días continuos.

Posterior a esto, continua la elaboración de las Ayudas Didácticas y el Manual del Participante, durante un tiempo establecido de treinta (30) días continuos. Estos dos elementos junto con el Diseño Instruccional, conforman el llamado “Paquete Instruccional”. Culminado el Paquete Instruccional, el futuro instructor deberá participar en el curso “Formación de Instructores” el cual tiene como objetivo aplicar técnicas y herramientas de carácter

pedagógico que permitan un desempeño eficiente en el rol de facilitadores en los procesos internos de formación y desarrollo. Su duración es de veinticuatro (24) horas, siempre que no tenga experiencia docente u otras formaciones en esta materia.

Una vez que el trabajador ha cumplido con las etapas previas al proceso “Formación de Instructores Internos” deberá dictar su primera actividad de formación, en la cual el Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos mediante la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, evalúa su desempeño como instructor en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje y llena la planilla “Observación Desempeño, sobre la actuación del trabajador a fin de dar recomendaciones.

Certificación de los Instructores Internos

La certificación del trabajador como instructor interno tiene lugar luego de la aplicación del instrumento “Observación de Desempeño” y los resultados sean satisfactorios, el trabajador es certificado como Instructor Interno de CORPOELEC.

Cabe destacar que en caso de que los resultados del instrumento “Observación de Desempeño” no sean satisfactorios, se le deberá entregar al trabajador un plan de auto desarrollo con copia a su supervisor, a fin de atender las recomendaciones indicadas y aplicarlas en la próxima actividad de formación.

A continuación se presenta en la figura 8 el esquema que resume el proceso “Formación de Instructores Internos”.

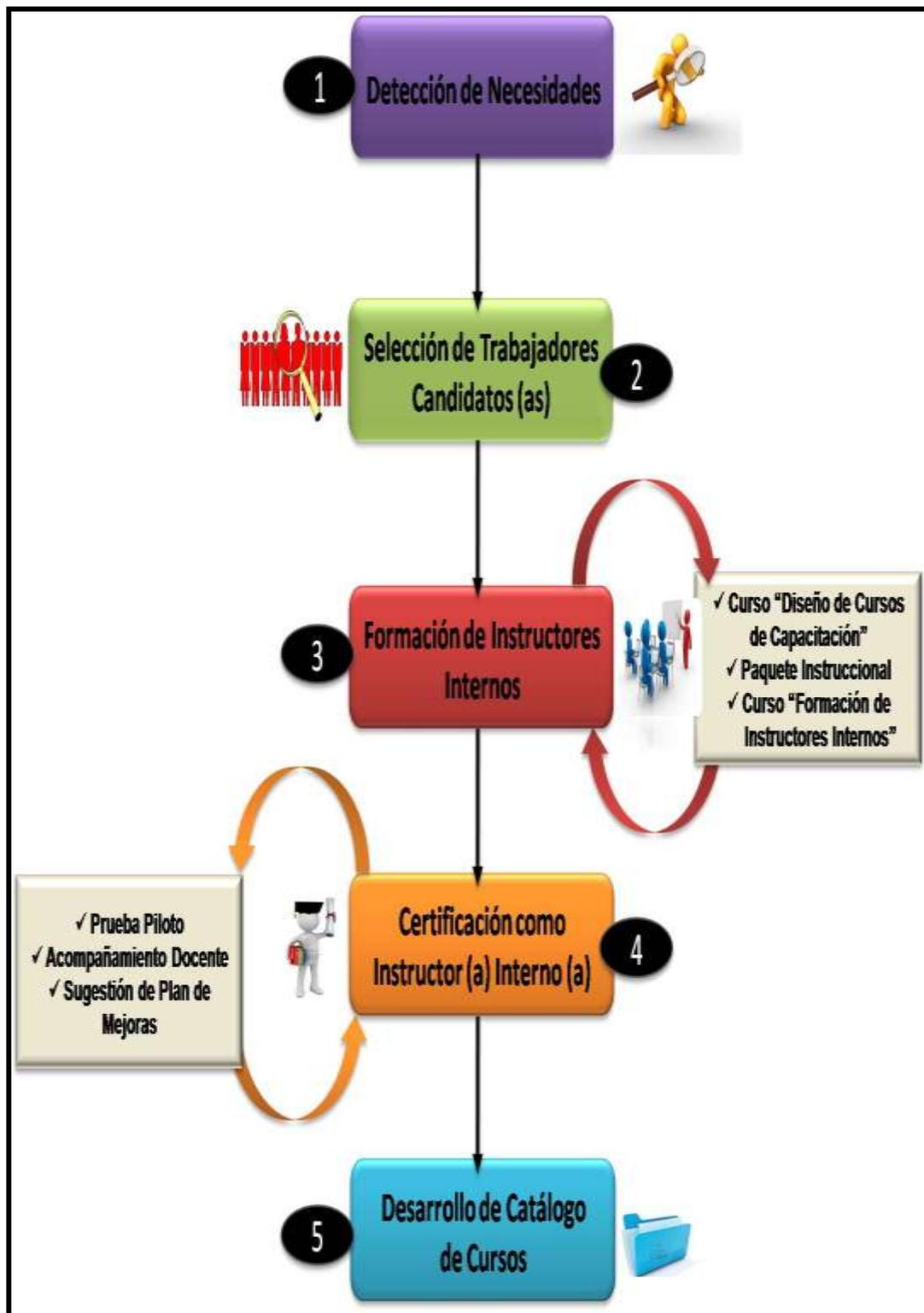


Figura 8. Esquema del Proceso "Formación de Instructores Internos"

Fuente: Autora

Análisis de la Gestión Actual del proceso “Formación de Instructores Internos”

El enfoque principal de esta investigación se centra en el Sistema de Control de Gestión existente, es por esto, que el punto de partida será el análisis y diagnóstico del mismo.

Actualmente el proceso “Formación de Instructores Internos” presenta un Sistema de Control de Gestión que no está completamente constituido, para controlar las diferentes etapas del mismo, se realizan seguimientos a los futuros instructores a fin de registrar los avances o demoras de los mismos, para esto, los analistas de la coordinación del proceso, utilizan un registro de control interno denominado “Instrumento de Seguimiento de Paquete Instruccional”, cuyos datos requeridos son:

- Nombre del Analista Asesor,
- Nombre del Curso,
- Nombre del Futuro Instructor,
- Etapas del Proceso con las respectivas fechas en que los participantes las llevaron a cabo y
- Avances, que contiene el progreso de los participantes en cada fecha de seguimiento.

Este instrumento es el principal insumo para llevar el control del proceso y a partir de la información contenida en el mismo, se elabora el “Informe de Gestión” presentado trimestralmente a la Gerencia de Recursos Humanos. Dicho informe contempla los logros obtenidos durante un periodo en las diferentes etapas del proceso, correspondientes ha:

- Detección y selección: de trabajadores candidatos a futuros instructores internos,
- Formación: en donde se muestra la cantidad de cursos de “Diseño de Cursos de Capacitación” y de “Formación de Instructores Internos” realizados, así como la cantidad de participantes asistentes. En este apartado se incluyen también la asesoría metodológica y validación de Paquetes Instruccionales de los cursos atendidos en ese periodo.
- Certificación de Instructor Interno, en donde se especifican los trabajadores certificados durante ese periodo y los diseños listos a través del cual se certifican.

Por último dicho informe contiene un indicador de ahorro, el cual actualmente no está normalizado. Este indicador se elabora mediante el estudio de los costos de capacitación en diversas agencias externas, tomando en cuenta esto, se elabora la proyección de lo que se ahorra la empresa por realizar estos cursos internamente.

En general, se observa que, para evaluar la gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”, no se dispone de un sistema de indicadores de gestión establecido y normalizado que facilite la muestra de los resultados obtenidos.

Es importante resaltar, que el sistema de control de gestión actual permite informar los avances y resultados obtenidos durante cada periodo de evaluación, sin embargo, la forma en que se presentan no muestra la información necesaria y suficiente que le permita a la Gerencia de Recursos Humanos medir el desempeño y desarrollo del dicho programa, esta situación dificulta el proceso de toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos, identificación de desviaciones y la proposición de los correctivos necesarios según los lineamientos emanados por la organización.

A continuación se muestra un diagrama causa-efecto que muestra las causas apreciadas del porque se da la problemática actual.

Diagrama Causa-Efecto

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. A continuación se muestra el esquema gráfico con las principales causas que han contribuido a la deficiencia en la gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”. Ver figura 9.

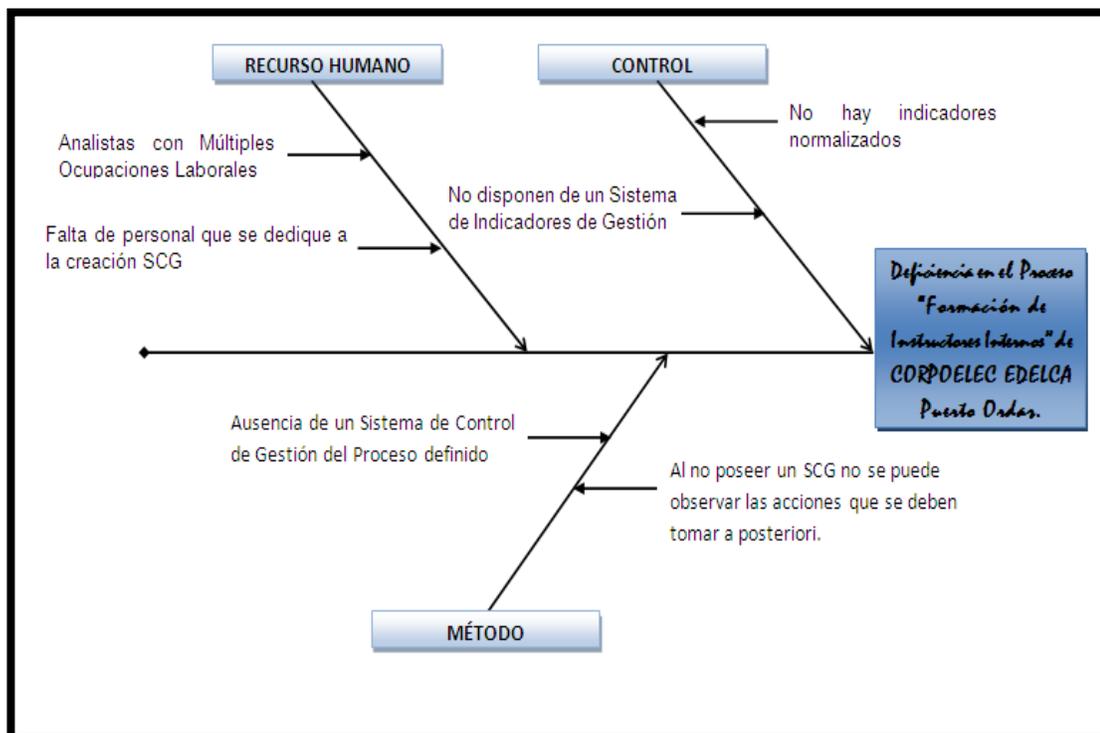


Figura 9. Diagrama Causa – Efecto proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

Evaluación del Control del Proceso

La observación directa y evaluación del proceso “Formación de Instructores Internos” permitió evidenciar que no existe un control en cada una de las diversas etapas del mismo, la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos a través del presente estudio, pretende iniciar el proceso de control y normalización. Los resultados se detallan a continuación, ver tabla 2.

Tabla 2. Evaluación del Proceso del Control del proceso “Formación de Instructores Internos”

<i>COORDINACIÓN DE TECNOLOGÍAS ESTRATÉGICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</i>		
<i>PROCESO “FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS”</i>		
Fase en Estudio: Formación de Instructores		
Proceso	Indicador	% De Normalización
1. Curso “Diseño de Cursos de Capacitación”	Por definir	0 %
2. Elaboración de Paquete Instruccional	Por definir	0 %
3. Curso “Formación de Instructores Internos”	Por definir	0 %
Fase en Estudio: Certificación de Instructores		
4. Certificación del Instructor Interno	Por definir	0 %
TOTAL INDICADORES		0 %

Fuente: Autora

Referencia de la Metodología del Cuadro de Mando Integral en la Organización

Con motivo de dar respuesta a la problemática actual, se hizo necesario conocer la aplicación actual de la Metodología de Cuadro de Mando Integral a nivel de la corporación, para lo cual se indagaron varias fuentes.

La iniciativa de crear un modelo de planificación estratégica enmarcado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, se llevó a cabo durante el año 2002 y posterior a esto, fue en el año 2003 cuando se crea el primer Cuadro de Mando Integral a nivel corporativo. En la actualidad este plan ha sido desplegado en la División de Planificación Corporativa y a la Gerencia de Gestión Ambiental.

Es importante señalar que se considero a largo plazo para el despliegue del CMI en todas las unidades de la organización, por lo cual, de mantenerse este plan, la presente investigación constituirá un adelanto para este objetivo.

Con la implementación del Plan Estratégico 2007-2011 el enfoque se basa en dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados, mediante el establecimiento de indicadores, metas e iniciativas, lo que conduce a la existencia de mayor sinergia entre las distintas unidades, que se alinean a este plan estratégico.

La gestión estratégica se sustenta en la filosofía de gestión (Misión, Visión y Valores) así como en las estrategias establecidas producto del análisis interno y externo, tomando en cuentas las necesidades del sector eléctrico nacional, y las expectativas del comportamiento económico

nacional. A través del Cuadro de Mando Integral, la empresa basa su estrategia competitiva en las cuatro (4) perspectivas del negocio (propuestas por Kaplan y Norton) que generan valor, determina los objetivos estratégicos, cuyo cumplimiento garantizarán la puesta en práctica de la estrategia y del alcance de la imagen-objetivo que se propone la organización.

Las perspectivas planteadas en este plan para la gestión estratégica son las siguientes:

- Perspectiva del estado y la sociedad (de los accionistas).
- Perspectiva de los clientes.
- Perspectiva de los procesos.
- Perspectiva de las capacidades de la organización.

La perspectiva del estado y sociedad (de los accionistas), se refiere a la perspectiva Financiera definida en el modelo original, pero en este plan se le cambió la designación así mismo, la perspectiva de las capacidades de la organización, que corresponde a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento propuesta por Kaplan y Norton.

La información contenida en el Plan Estratégico de CVG EDELCA 2007-2011, en función a la metodología del Cuadro de Mando Integral, sirvió de referencia para el desarrollo de la presente investigación. Dicho plan fue consultado en la INTRANET de la empresa.

Análisis de la Gestión Actual del proceso “Formación de Instructores Internos según la Metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI)”

En esta sección se realizó una comparación a cerca de los elementos que deben existir en el proceso para conformar el estado ideal basándose en la metodología de CMI y los elementos actuales que lo integran.

En el Capítulo III de la presente investigación se mostraron los pasos para la aplicación de la Metodología de Cuadro de Mando Integral (Ver figura 10).

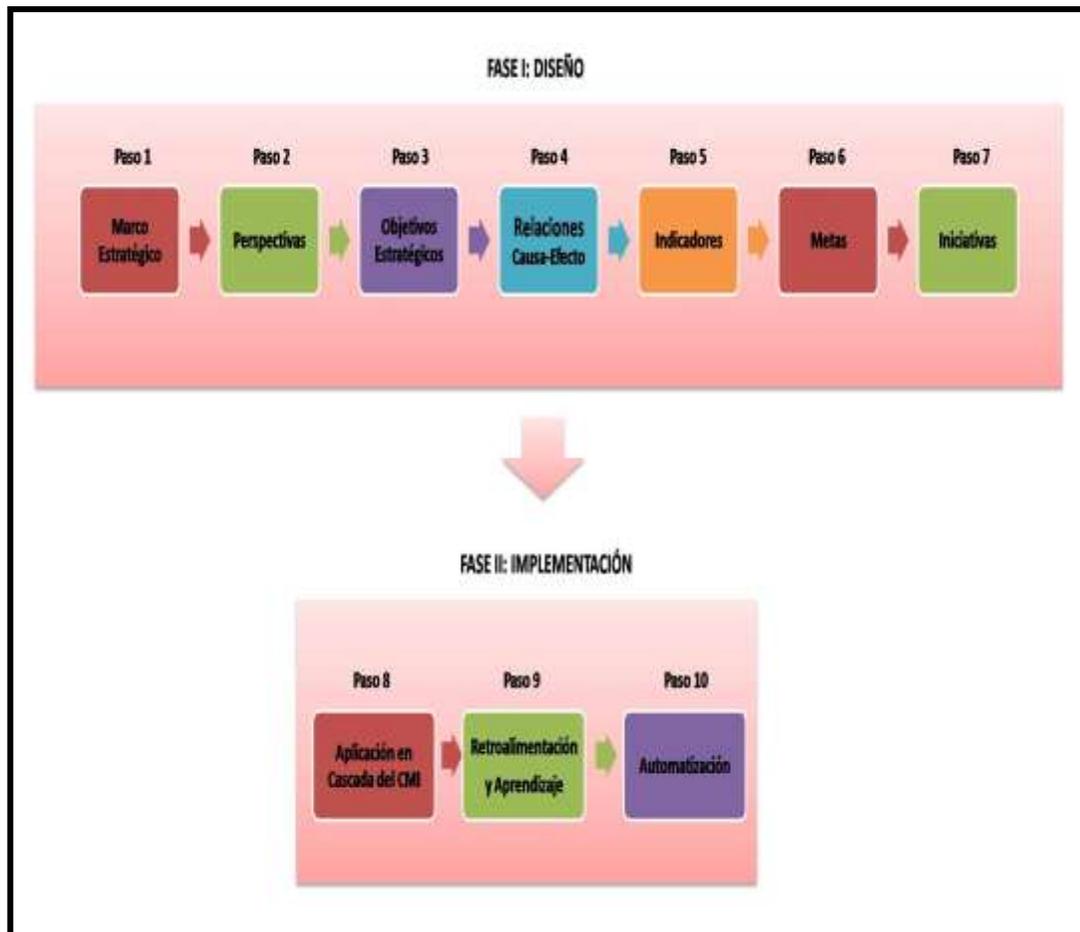


Figura 10. Pasos que definen la Metodología del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Autora

El análisis se realizará siguiendo el orden de los pasos identificados en la figura 10.

Fase 1: Diseño

1. Marco Estratégico del proceso “Formación de Instructores Internos”

El Marco Estratégico como ha sido mencionado anteriormente esta conformado por elementos importantes como: la misión, visión, valores y estrategias de la organización o proceso. En el caso, del proceso en cuestión, se observó que no se cuenta con ninguno de estos aspectos dispuestos de manera formal. Cabe destacar que existe cierta orientación hacia la búsqueda de la excelencia de los procesos mediante la alineación con la filosofía de la organización así como del seguimiento de la cultura organizacional donde se sitúan los valores de la corporación, pero, no se encuentra establecido un marco estratégico de manera formal y legalizada.

2. Perspectivas del proceso “Formación de Instructores Internos”

Partiendo de la Metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) toda organización debe visualizar sus procesos a través de cuatro (4) perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Actualmente, el proceso “Formación de Instructores Internos” no posee la adopción de otra metodología de gestión y tampoco del CMI, por lo que no se encuentran designadas ninguna de las perspectivas antes mencionadas. Puede decirse que siguiendo los modelos adoptados por la organización hay una orientación hacia la búsqueda de la excelencia organizacional, descrita esta en el Modelo de Excelencia de Gestión de EDELCA (MEGE).

3. Objetivos Estratégicos del proceso “Formación de Instructores Internos”

En cuanto a este aspecto, el proceso “Formación de Instructores Internos” dispone de objetivos estratégicos establecidos en base a los fines perseguidos con el proceso. Sin embargo, estos no son aplicables para el Sistema de Control de Gestión Propuesto con base en la metodología del CMI, puesto que, deben establecerse considerando las perspectivas que lo integran. Por tal razón, en la presente investigación se propondrán un conjunto de objetivos para cada una de estas.

4. Relaciones Causa-Efecto del proceso “Formación de Instructores Internos”

La metodología del CMI establece que el sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Para mostrar esto, el diagrama más usual, son los mapas estratégicos, y en el caso del proceso en cuestión, no cuenta con dicha herramienta.

5. Indicadores de Gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”

Continuando con los requerimientos de la metodología del CMI se tiene que, tomando en cuenta los objetivos estratégicos debe existir un conjunto de indicadores de gestión a través de los cuales se pueda medir el cumplimiento de estos y a la vez propicie la toma oportuna de las acciones correctivas pertinentes. Actualmente, el proceso de instructores no cuenta con un sistema de indicadores establecidos para ello. La razón de ser de la presente investigación parte de esta necesidad.

6. Establecimiento de Metas del proceso “Formación de Instructores Internos”

Debido a que el proceso “Formación de Instructores Internos” no posee hasta la actualidad indicadores de gestión establecidos, no se cuenta con valores metas de referencias que puedan tomarse como referencia para comparar los resultados obtenidos. A través de la presente investigación se calculará el valor meta adecuado que más se adapte a la realidad y a las características propias del proceso.

7. Definición de las Iniciativas del proceso “Formación de Instructores Internos”

El establecimiento del marco estratégico en el proceso sirve de base al momento de fijar las iniciativas y acciones estratégicas que se deben establecer para alcanzar los objetivos y metas propuestas, en este punto, es importante acotar, que en el proceso “Formación de Instructores Internos” implementa medidas de acción al momento de que surgen deficiencias en el proceso. Sin embargo, no se observa iniciativas establecidas previamente.

Fase 2: Implementación

8. Proceso en cascada del Cuadro de Mando Integral

Como se dijo anteriormente el proceso “Formación de Instructores” no ha adoptado la metodología del CMI, por lo que no tienen establecidos sus propios cuadros de mando que permitan alinear a todo el personal de la organización a poner en marcha la estrategia.

9. Retroalimentación (Feedback) y Aprendizaje Estratégico.

Posterior a la implantación de la metodología del CMI se debe realizar un seguimiento continuo a través del cual se evalúe como ha sido el desempeño operativo del proceso en función a los objetivos y estrategias propuestas, que permita determinar si estos siguen siendo apropiados. En el caso del proceso de instructores, aún y cuando no se trabaja mediante esta metodología, la gestión encargada realiza un análisis de los resultados obtenidos con base en la planificación inicial y en base a estos se proponen los cambios y correcciones que deben implementarse.

10. Automatización del diseño.

La Automatización en el CMI se refiere a la utilización de herramientas computacionales que permitan registrar la información de los indicadores de manera inmediata, rápida y organizada. Actualmente, el proceso “Formación de Instructores Internos” no cuenta con un sistema de indicadores de gestión ni un sistema de información para llevar el control del proceso. Los datos se registran de manera manual a través del Software Microsoft Excel

A continuación se presenta una tabla comparativa (ver tabla 2) que muestra los elementos de la gestión actual del proceso “Formación de Instructores Internos” y los elementos que constituyen el estado ideal para esta metodología.

Tabla 3. Tabla comparativa de la gestión actual del proceso “Formación de Instructores Internos” y lo definido en la metodología del CMI.

PROCESO “FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS”	
SITUACIÓN ESPERADA CON LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	GESTIÓN ACTUAL DEL PROCESO
FASE I: DISEÑO	
Marco Estratégico conformado por: <ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión. • Valores. • Estrategias. 	No se ha establecido la misión No se ha establecido la visión Valores de CORPOELEC Las estrategias no están establecidas
De las perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva Financiera. • Perspectiva de los Clientes. • Perspectiva de los Procesos Internos. • Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • No forma parte de la funcionalidad del proceso. • Enfoque hacia la satisfacción de los usuarios. • Búsqueda de Excelencia de los procesos. • Planes de Desarrollo del Personal.
Objetivos Estratégicos provenientes de las estrategias, alineados a los objetivos de la empresa.	Se cuentan con objetivos establecidos en base a la funcionalidad del proceso y no a las perspectivas del CMI.
Relaciones causa-efecto entre objetivos (Mapa Estratégico).	No se dispone.
Indicadores de Gestión.	No se dispone de un sistema de indicadores.
Metas a alcanzar, lo suficientemente retadoras pero alcanzables, que impulsen el cambio.	Debido a la ausencia de un sistema de indicadores, no se cuenta con valores metas definidos en función a los cuales hacer comparaciones.
Iniciativas.	Siempre surgen iniciativas orientadas al mejoramiento del proceso.
FASE 2: IMPLEMENTACIÓN	
Despliegue del Cuadro de Mando Integral o proceso en cascada del Cuadro de Mando.	La metodología del Cuadro de Mando Integral no esta implantada en el proceso, por lo cual no se disponen de cuadros de mando.
Retroalimentación (Feedback) y Aprendizaje Estratégico.	Al final de los periodos de gestión se evalúan los resultados obtenidos y en base a ellos se determinan las acciones a tomar posteriormente.
Automatización del diseño.	No se cuenta con un sistema de información para llevar el control del proceso. Los datos se registran de manera manual a través del Software Microsoft Excel

Fuente: Autora

Para finalizar el diagnóstico de la situación actual se realizó un diagrama un análisis FODA con los principales aspectos positivos y negativos de dicho proceso, tanto en el entorno interno como externo.

Análisis FODA

El Análisis FODA, también conocido como Matriz o Análisis "FODA" en algunos países, es una metodología de estudio que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Dicho diagnóstico muestra la situación competitiva de la empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Esta es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. En base a la información recolectada mediante la observación directa, se constituyó la siguiente matriz FODA, ver tabla 4.

Tabla 4. Análisis FODA del proceso “Formación de Instructores Internos”

<p style="text-align: center;">FODA</p> <p style="text-align: center;">Proceso</p> <p style="text-align: center;">“Formación de Instructores Internos”</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F₁ Talento Humano con los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para la transferencia del conocimiento. F₂ Analistas especialistas en las distintas áreas requeridas en el proceso, integrados y comprometidos con la gestión que se lleva a cabo. F₃ Por ser un proceso de capacitación interno de la empresa, contribuye a la reducción de costos asociados a capacitación externa. F₄ Se cuenta con una programación metodológica adecuada a las exigencias del proceso. F₅ Los analistas, poseen creatividad e iniciativa así como disposición para desempeñar sus funciones y buscar la incorporación de mejoras al proceso. F₆ Personal del proceso siempre dispuesto a la búsqueda de aumentar la satisfacción de los clientes/usuarios mediante la atención a sus necesidades y expectativas.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D₁ El proceso no está caracterizado. D₂ No poseen indicadores de gestión establecidos. D₃ Inexistencias de metodología que permita reportar el control del proceso. D₄ Poco seguimiento y control de las fases del proceso. D₅ No se ha establecido la misión y visión del proceso. D₆ Retraso por parte de los instructores formados en el cumplimiento del Paquete Instruccional. D₇ El Manual de Normas del proceso no contempla sanciones para las faltas a la normativa establecida. D₈ Escasa divulgación del proceso en toda la empresa, que permita atraer participantes y gente interesada en ser parte del mismo.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O₁ Adopción de un sistema de control de gestión. O₂ Implementación de una política orientada en la mejora continua. O₃ Búsqueda de tecnologías y sistemas de información para incorporar mejoras en el proceso. O₄ Incentivar a los trabajadores a la participación en el proceso.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la definición del proceso actual para obtener efectividad en cada una de las fases del mismo y mejoras en la calidad del servicio (F₁, F₂, F₄, F₅, O₁, O₂, O₃) Encaminar el proceso hacia la certificación que exige el entorno (F₁, F₂, O₂) Aprovechar los conocimientos y destrezas de los actores que intervienen en el proceso de “Formación de Instructores Internos” de la organización, a fin de optimizar el mismo y servir como modelo para expandirlo en toda la corporación (F₁, F₂, F₃, F₄, F₅, O₁, O₂, O₃, O₄) Mantener el enfoque centrado en el cliente, mediante el compromiso de aumentar la satisfacción de los mismos, respondiendo oportunamente a sus necesidades y proporcionando una óptima calidad en el servicio (F₆, O₂) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO (MIN-MAXI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Caracterizar el proceso, mediante la elaboración de los diagramas necesarios tales como: mapa de proceso, mapa de relaciones y demás asociados a través de los cuales se muestre una visión amplia y detallada del proceso (D₁, O₂) Mejorar la gestión del proceso mediante el establecimiento de un sistema de indicadores bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral que permita orientar los objetivos y metas en función de la misión del proceso (D₂, D₄, D₅, O₁, O₂, O₃)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A₁ Que el proceso no disponga de las herramientas y sustentación para obtener certificación. A₂ No poseer sustentación y respaldo físico de la gestión llevada a cabo en el proceso. A₃ Poca existencia de trabajadores que quieran participar y avanzar en el proceso. A₄ Cambios a nivel de la corporación que afecten la estabilidad y clima organizacional, produciendo retrasos en el proceso.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA (MIN-MAXI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechando el capital humano y las competencias de los mismos, implementar la búsqueda de herramientas tecnologías y métodos que maximicen la productividad de los mismos (F₁, F₂, F₅, A₁) Proporcionarle al recurso humano inherente en el proceso un marco de referencia guía que les permita comparar sus actividades los resultados obtenidos con los resultados esperados (A₂, A₃, F₂) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA (MIN-MIN)</p> <ul style="list-style-type: none"> Constituir un sistema de control de gestión para el proceso basado en una nueva metodología que contribuya al mejoramiento del mismo (D₁, D₂, D₃, D₄, D₅, A₂) Implementación de campañas de difusión del proceso que permitan dar a conocer al mismo a nivel de toda la corporación y atraigan mayor afluencia de trabajadores para participar en el proceso (A₃, D₈)

Fuente: Autora

Análisis de las Estrategias del FODA

Como resultado de la combinación del contexto interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) del proceso “Formación de Instructores Internos”, se establecieron un conjunto de estrategias a través de las cuales se puedan incorporar mejoras que contribuyan a la reducción de los factores negativos y de riesgos detectados o en el mejor de los casos la eliminación de los mismos. Seguidamente se explican cada una de las estrategias formuladas.

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

- **Aprovechar la definición del proceso actual para obtener efectividad en cada una de las fases del mismo y mejoras en la calidad del servicio:** esta estrategia parte de la clarificación de cada una de las fases del proceso, una vez que se haya obtenido la visión detallada del mismo, se deberán analizar todos los elementos que lo integran y determinar el seguimiento y las consideraciones que deben hacerse para lograr la mejora continua del proceso.

- **Encaminar el proceso hacia la certificación que exige el entorno:** esta estrategia se orienta hacia la realización de las adecuaciones correspondientes en base a las exigencias del entorno, para de esta forma mantenerse actualizados y siguiendo los modelos de excelencia y mejora continua.

- **Aprovechar los conocimientos y destrezas de los actores que intervienen en el proceso de “Formación de Instructores Internos” de la organización, a fin de optimizar el mismo y servir como modelo para**

expandirlo en toda la corporación: se refiere a la utilización del todo el conglomerado de saberes con los que cuentan el capital humano tanto del proceso como de la organización para obtener los resultados esperados. Cabe destacar, que no solo es suficiente el capital humano, debe existir una combinación entre este elemento, los métodos y tecnologías de trabajo y la propiciación de un clima laboral adecuado para lograr un desempeño exitoso.

- **Mantener el enfoque centrado en el cliente, mediante el compromiso de aumentar la satisfacción de los mismos, respondiendo oportunamente a sus necesidades y proporcionando una óptima calidad en el servicio:** este es un punto esencial, se debe centrar la atención a los requerimientos solicitados por los clientes/usuarios del proceso, ya que la medición de los resultados se determinan a través de la satisfacción de estos. Del mismo modo, de acuerdo a las características del proceso de instructores, también debe existir un enfoque en los trabajadores que se forman, puesto que, del grado de satisfacción y motivación dependerá su desempeño, lo cual limita las fases siguientes a través de las cuales se llega al cliente/usuario final.

Estrategias DO (Min-Maxi)

- **Caracterizar el proceso, mediante la elaboración de los diagramas necesarios tales como: mapa de proceso, mapa de relaciones y demás asociados a través de los cuales se muestre una visión amplia y detallada del proceso:** esta estrategia se basa en la elaboración de la diagramación del proceso que muestre una visión más completa de cada una de las fases facilitando la identificación de elementos que lo integran.

- **Mejorar la gestión del proceso mediante el establecimiento de un sistema de indicadores bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral que permita orientar los objetivos y metas en función de la misión del proceso:** en esta estrategia se plantea la adopción de una nueva metodología basada en el CMI que permita la formulación de indicadores mediante los cuales se pueda mejorar el control del proceso y tomar oportunamente las acciones correctivas necesarias.

Estrategias FA (Min-Maxi)

- **Aprovechando el capital humano y las competencias de los mismos, implementar la búsqueda de herramientas tecnologías y métodos que maximicen la productividad de los mismos:** esta estrategia se orienta a la búsqueda de sistemas de información o software computacional que faciliten a los analistas del proceso llevar el control del proceso de forma automatizada, rápida y sencilla.

- **Proporcionarle al recurso humano inherente en el proceso un marco de referencia guía que les permita comparar sus actividades los resultados obtenidos con los resultados esperados:** se refiere al establecimiento de metas y marcos de referencia que permitan medir si la gestión durante un periodo fue satisfactoria o no y si se lograron los resultados programados.

Estrategias DA (Min-Min)

- **Constituir un sistema de control de gestión para el proceso basado en una nueva metodología que contribuya al mejoramiento del mismo:** esta estrategia esta relacionada con otra planteada anteriormente la

cual se resume en la adopción de la metodología del CMI para mejorar la gestión del proceso.

- **Implementación de campañas de difusión del proceso que permitan dar a conocer al mismo a nivel de toda la corporación y atraigan mayor afluencia de trabajadores para participar en el proceso:** con esta estrategia se busca impulsar el proceso “Formación de Instructores Internos”, haciéndolo conocido en mayor escala en la corporación para atraer mayor cantidad de trabajadores interesados en formar parte del mismo

CAPÍTULO VI

SITUACIÓN PROPUESTA

En esta sección con base a las necesidades detectadas y a la situación evidenciada se presenta la propuesta de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología de Cuadro de Mando Integral para el proceso “Formación de Instructores Internos” de CORPOELEC OPERADORA EDELCA, Puerto Ordaz.

Antes de iniciar el desarrollo del Sistema de Control de Gestión Propuesto se requirió conocer como se lleva a cabo el proceso para determinar las fases claves del mismo, a continuación se describen.

Determinación los elementos claves del proceso “Formación de Instructores Internos”

Con el fin de determinar los elementos y fases claves del proceso en cuestión, se procedió a la caracterización del mismo, para lo cual el investigador se enfocó en la realización de los siguientes diagramas:

MAPA DE PROCESO

El mapa de proceso es una representación gráfica que muestra una serie de procesos clasificados según su funcionalidad, pudiendo estar designados como estratégicos, claves y/o de apoyo; además, contiene los requerimientos de entrada/insumos y de salida/resultados necesarios para el cumplimiento del proceso en cuestión. Esta herramienta debe elaborarse de forma sencilla permitiendo obtener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

A continuación se muestra el mapa propuesto para el programa “Formación de Instructores Internos”. Ver figura 11.

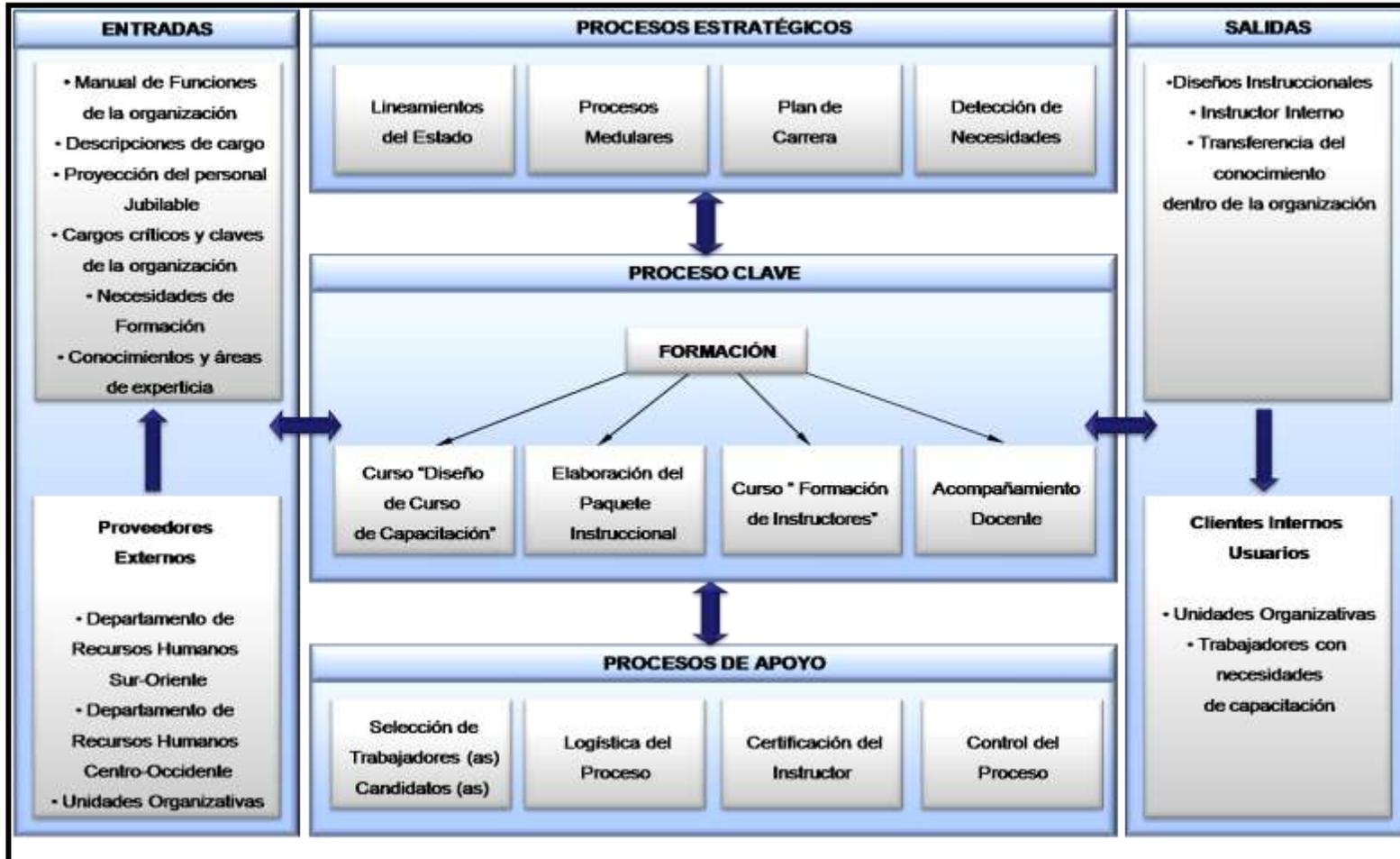


Figura 11. Mapa de Proceso Propuesto para el proceso "Formación de Instructores Internos"

Fuente: Autora

RESUMEN DEL MAPA DE PROCESO PROPUESTO

A través de la Figura 11, se puede apreciar que, para que se lleve a cabo el proceso “Formación de Instructores Internos” se requieren ciertos elementos de entrada, tales como:

- **Manual de funciones de la organización**, el cual es documento del que dispone la empresa en el cual se encuentran delimitadas las responsabilidades y funciones de los empleados de la organización.

- **Descripciones de cargo**, es una fuente de información que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto de trabajo específico.

- **Proyección del personal Jubilable**, son los datos obtenidos a través del estudio de la fuerza laboral en el cual se evalúan los años de servicio de los trabajadores para determinar el tiempo restante aproximado de permanencia en la empresa, a fin de prever las acciones requeridas para la suplantación del puesto que en el tiempo indicado quedará vacante, así como las necesidades de formación para futuros aspirantes al cargo.

- **Cargos críticos y cargos claves de la organización**, se refieren al conjunto de puestos de trabajo que son esenciales dentro de cada uno de los procesos medulares de la organización, en los cuales el desempeño eficiente de sus funciones dependerá del éxito y cumplimiento de los resultados esperados.

- **Necesidades de la organización**, constituyen el conjunto de requerimientos de formación en base a los lineamientos del Estado y a las necesidades corporativas de la organización.

- **Conocimientos y áreas de experticia**, es el cúmulo de capacidades, aptitudes, experiencias, destrezas y habilidades que poseen los trabajadores, siendo requeridos para la transferencia del conocimiento dentro de la organización.

Las entradas descritas anteriormente provenientes de diversas fuentes, dentro de las cuales se encuentran:

- Departamento de Recursos Humanos Sur-Oriente,
- Departamento de Recursos Humanos Centro-Occidente y
- Distintas Unidades Organizativas con requerimientos de formación.

Seguidamente, para el programa “Formación de Instructores Internos” los procesos se clasificaron de la siguiente manera:

- **Procesos Estratégicos**: aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Dentro de estos se sitúan:

- **Lineamientos del Estado**, es un proceso en el cual se realiza una evaluación y consideración de aquellas disposiciones establecidas por el Estado las cuales deberán ser tomadas en cuenta al momento de la detección de necesidades de capacitación para el proceso “Formación de Instructores Internos”. Dichos lineamientos están contenidos en:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Proyecto Nacional Simón Bolívar “I Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013”.
- Ley Orgánica del Sistema y Servicio Eléctrico.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Ley Orgánica Del trabajo y su Reglamento.

- Ley de Servicio Social Integral.
 - Tercer Motor Moral y Luces.
 - Convenios Binacionales
 - Y todos aquellos decretos emanados por el Ministerio en materia de energía, así como leyes, decretos y reglamentos aprobados en Asamblea Nacional que entren dentro de este aspecto.
- **Procesos Medulares**, se refiere a la evaluación y consideración de las necesidades existentes en cada uno de los procesos medulares, tales como: Generación, Trasmisión, Distribución y Comercialización, atendidos de acuerdo a los procesos claves de la organización.
- **Planes de Carrera**, es un proceso de revisión de los proyectos de formación individualizados de los trabajadores, en donde se determinan las brechas existentes entre el perfil requerido y el perfil actual de un trabajador (a), a fin de definir las acciones requeridas para iniciar la formación correspondiente.
- **Detección de Necesidades**, es el proceso en el cual luego de la evaluación de los lineamientos del Estado, la identificación de las necesidades en función de los procesos medulares y de los planes de carrera, se listan todas las necesidades de formación y se priorizan en base a dichas consideraciones.
- **Procesos Claves o Medulares**: aquellos que añaden valor al cliente / usuario o inciden directamente en su satisfacción.

En el proceso “Formación de Instructores Internos” se da un único proceso clave denominado “Formación”, el cual esta orientado a la preparación del trabajador (a) candidato (a) a futuro (a) instructor (a) en

función a dos puntos importantes, primero la formación metodológica, y segundo, la formación pedagógica. Se considera como el proceso clave, puesto que de esta fase se obtiene el producto final del proceso, el cual es el Instructor Interno Formado, a partir del cual se realiza la transferencia del conocimiento dentro de la organización y se cumplen con los objetivos funcionales establecidos.

- **Procesos de Apoyo**, aquellos que dan soporte a la cadena de valor, crean valor para los clientes internos y también son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.

En el proceso “Formación de Instructores Internos” se distinguen tres (3) procesos de apoyo:

- **Selección de Trabajadores (as)**, en el cual se realiza el análisis del perfil de los candidatos (as) y se aplica el instrumento de “Medición de Competencias” para evaluar ciertos aspectos que deben cumplirse para la incorporación de un trabajador (a) al proceso.

- **Logística del proceso**, el cual abarca desde las actividades de planificación y seguimiento, así como elaboración y envío de las invitaciones a cursos u otra actividad; la reservación de salas y equipos; el apoyo en el diseño y mejoramiento de los Paquetes Instruccionales, por último la elaboración del catálogo de cursos y la elaboración de certificados.

- **Control del Proceso**, en el cual se realiza el seguimiento a todo el proceso y los resultados obtenidos se incluyen en el Informe de Gestión presentado a la Gerencia de Recursos Humanos trimestralmente.

Una vez, llevado a cabo cada uno de estos procesos, las salidas/resultados serán:

- **Paquete Instruccional**, incluye todo el material requerido para que un Instructor Interno transfiera el conocimiento dentro de la organización, y está constituido por el: Diseño Instruccional, el Manual del Participante y las Ayudas Didácticas.

- **Instructor Interno**, es el trabajador formado por la empresa para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de garantizar la transferencia del conocimiento, relacionados con las diferentes áreas de especialidad de la empresa.

- **Transferencia del conocimiento**, intercambio de conocimientos que se produce organizando grupos y generando procesos de enseñanza-aprendizaje en forma consciente y sistemática, para obtener de manera oportuna el conocimiento requerido por los trabajadores a fin de mejorar el desempeño operacional y organizacional.

Finalmente, estos resultados del proceso, son utilizados por las diversas Unidades Organizativas y los trabajadores con necesidades de capacitación.

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN

El diagrama de caracterización es una herramienta que permite visualizar esquemáticamente los principales componentes de un proceso, tales como: proveedores, insumos/entradas, subprocesos, salidas/productos y los clientes/usuarios. Del mismo modo, muestra cuáles son los atributos de entrada y salida del proceso así como los factores claves que deben llevarse a cabo para lograr el éxito de la gestión. Además muestra los indicadores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso.

El diagrama de caracterización es de gran utilidad, puesto que, permite la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base para gerenciarlo.

A continuación se muestra el diagrama de caracterización propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”. Ver figura 12.

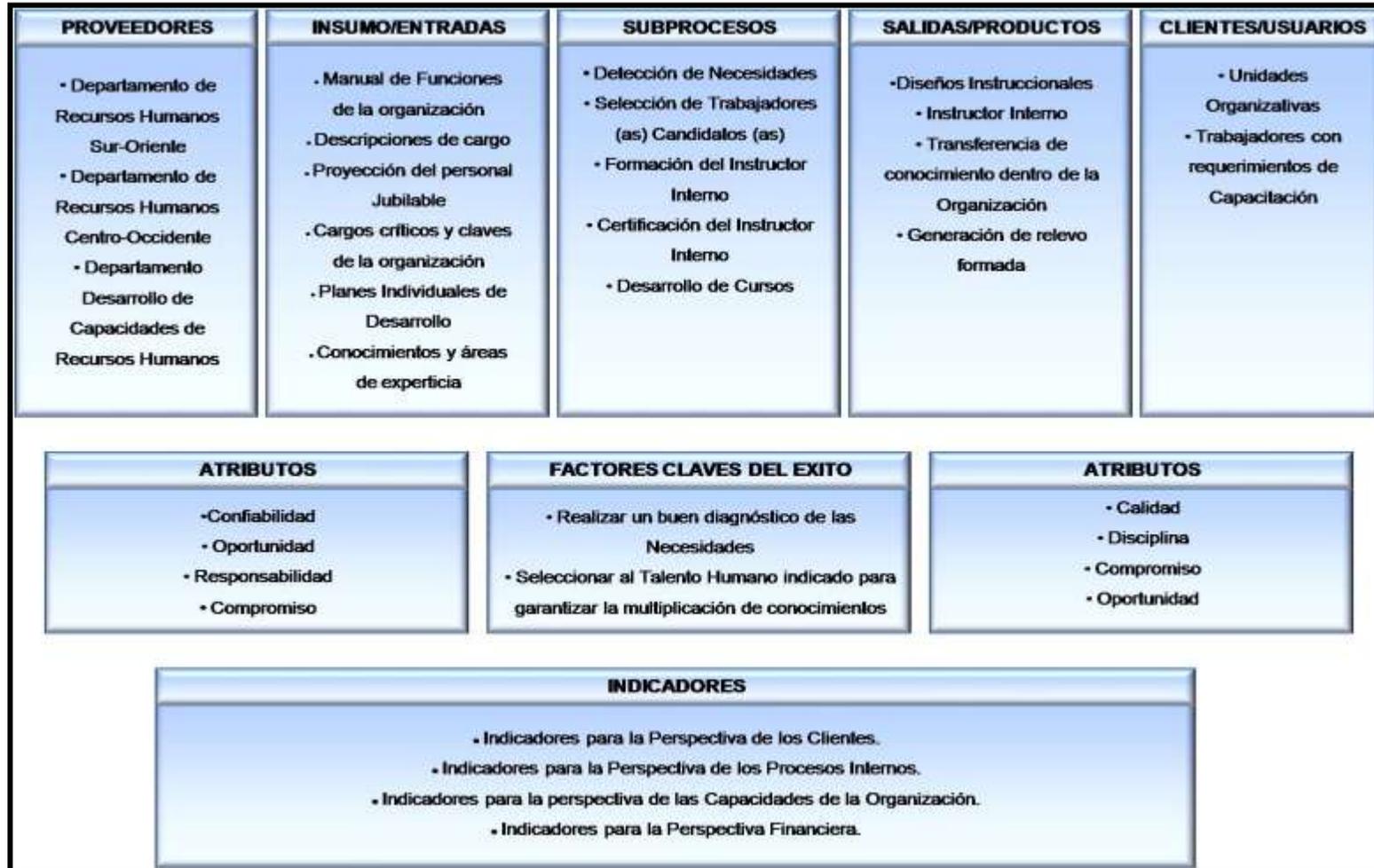


Figura 12. Diagrama de Caracterización Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

RESUMEN DEL DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN PROPUESTO

La Figura 12, muestra todos los elementos que intervienen en el proceso “Formación de Instructores Internos”. A continuación cada uno de estos se detallan:

En cuanto a los proveedores, aquellos que proporcionan los insumos requeridos para dar inicio al proceso, entre los cuales se encuentran:

- Departamento de Recursos Humanos Sur-Oriente,
- Departamento de Recursos Humanos Centro-Occidente y
- Unidades Organizativas que posean requerimientos de formación.

Los insumos suministrados por las unidades antes mencionadas son:

- **Manual de funciones de la organización**, el cual es documento que dispone la empresa en el cual se encuentran delimitadas las responsabilidades y funciones de los empleados de la organización.

- **Descripciones de cargo**, es una fuente de información que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto de trabajo específico.

- **Proyección del personal Jubilable**, son los datos obtenidos a través del estudio de la fuerza laboral en el cual se evalúan los años de servicio de los trabajadores, para determinar el tiempo restante aproximado de permanencia en la empresa, a fin de prever las acciones requeridas para la suplantación del puesto que en el tiempo indicado quedará vacante, así como las necesidades de formación para futuros aspirantes al cargo.

- **Cargos críticos y cargos claves de la organización**, se refieren al conjunto de puestos de trabajo que son esenciales dentro de cada uno de los procesos medulares de la organización, en los cuales el desempeño eficiente de sus funciones dependerá del éxito y cumplimiento de los resultados esperados.

- **Necesidades de la organización**, constituyen el conjunto de requerimientos de formación en base a los lineamientos del Estado y a las necesidades corporativas de la organización.

- **Conocimientos**, es el cúmulo de capacidades, aptitudes, experiencias, destrezas y habilidades que poseen los trabajadores, siendo requeridos para la transferencia de los saberes dentro de la organización.

- **Áreas de experticia**, son el conjunto de actividades especializadas que son relevantes o críticas para la organización.

Los subprocesos que se llevan a cabo en el proceso “Formación de Instructores Internos son:

- **Detección de Necesidades**, es el proceso en el cual se evalúan todas las necesidades de formación existentes en la organización, provenientes de los Lineamientos del Estado, de los procesos Medulares: Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización y de los Planes de Carrera. Una vez, evaluadas, se realiza la priorización, cada una en base a las consideraciones descritas anteriormente.

- **Selección del Trabajador (a)**, proceso en el cual se realiza el análisis del perfil de los candidatos (as) y se aplica el instrumento de “Medición de Competencias” para evaluar ciertos aspectos que deben

cumplirse para la incorporación de un trabajador (a) al proceso de “Formación de Instructores Internos”.

- **Formación**, proceso orientado a la preparación del trabajador(a) como futuro(a) instructor(a) en función a dos puntos importantes, primero la formación metodológica, y segundo, la formación pedagógica. Se considera como el proceso clave, puesto que de esta fase se obtiene el producto final del proceso, el cual es el Instructor Interno Formado, quien realizará la transferencia del conocimiento dentro de la organización cumpliendo con los objetivos funcionales establecidos.

- **Certificación**, en este proceso los trabajadores(as) que hayan cumplido con las etapas previas del proceso y terminado su Paquete Instruccional, deberán dictar su primer curso en el cual tendrán un acompañamiento docente que evaluará el desenvolvimiento del trabajador a través del “Instrumento de Observación de Desempeño”. Si los resultados del instrumentos son satisfactorios, el trabajador es certificado como Instructor(a) Interno(a), en caso contrario se le hacen sugerencias en un plan de mejoras y el trabajador deberá dictar otro curso donde se le aplicará nuevamente el Instrumento de Observación de Desempeño”.

Una vez, llevado a cabo cada uno de estos subprocesos, las salidas/resultados serán:

- **Paquete Instruccional**, el cual incluye todo el material requerido para que un Instructor Interno transfiera el conocimiento dentro de la organización, estos son: Diseño Instruccional, el Manual del Participante y las Ayudas Didácticas.

- **Instructor Interno**, es el trabajador formado por la empresa para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de garantizar la transferencia del conocimiento, relacionados con las diferentes áreas de especialidad de la empresa.

- **Transferencia del conocimiento**, intercambio de conocimientos que se produce organizando grupos y generando procesos de enseñanza-aprendizaje en forma consciente y sistemática, para obtener de manera oportuna el conocimiento requerido por los trabajadores a fin de mejorar el desempeño operacional y organizacional.

Finalmente, estos resultados del proceso, son utilizados por las diversas Unidades Organizativas y los trabajadores con necesidades de capacitación.

En referencia a los atributos del proceso, aquellas características y cualidades que posee el mismo, se identificaron como:

- **Atributos de entrada**

- **Confiable**, ya que la información e insumos para el proceso provienen de fuentes confiables, lo cual garantiza su veracidad y exactitud.

- **Oportunidad**, puesto que los insumos se obtienen en el momento adecuado para su utilización.

- **Responsabilidad**, aspecto que no debe faltar, debido a que, influye en el desarrollo sostenido del proceso. Todo el personal deberá orientar sus acciones hacia el cumplimiento de sus obligaciones.

- **Disciplina**, es un elemento esencial que deben tener tanto los participantes como los gestores del proceso, manteniendo una actuación ordenada, metódica y perseverante, en función a la consecución de los objetivos propuestos.

- **Compromiso**, característica importante de la cual deben disponer todas las personas inherentes al proceso, el recurso humano debe estar siempre dispuesto y motivado al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos organizacionales.

- **Atributos de Salida**

- **Calidad**, la ejecución y supervisión de cada una de las etapas del proceso están orientadas a la obtención de resultados efectivos y conformes a los lineamientos de la organización.

- **Disciplina**, es un elemento esencial que deben tener tanto los participantes como los gestores del proceso, manteniendo una actuación ordenada, metódica y perseverante, en función a la consecución de los objetivos propuestos.

- **Compromiso**, tanto los analistas del proceso como los instructores(as) certificados(as) deberán estar siempre dispuestos y motivados al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos organizacionales.

- **Oportunidad**, se debe trabajar en función de la obtención de los resultados de forma oportuna.

DIAGRAMA DE DESCOMPOSICIÓN

El diagrama de descomposición, también denominado como gráfico de jerarquías, muestra la estructura, o descomposición funcional en sentido descendente, de un sistema. El único símbolo utilizado para su elaboración es el símbolo de proceso, en donde los procesos se conectan entre sí en una estructura arborescente. El proceso superior, también llamado hizo, representa a todo el sistema cuyas necesidades se están definiendo. El proceso raíz se desglosa o divide en subsistemas, funciones y tareas, donde el número de niveles depende enteramente de la dimensión del proyecto.

Se realizó el diagrama de Descomposición para el proceso “Formación de Instructores Internos”. Ver figura 13.

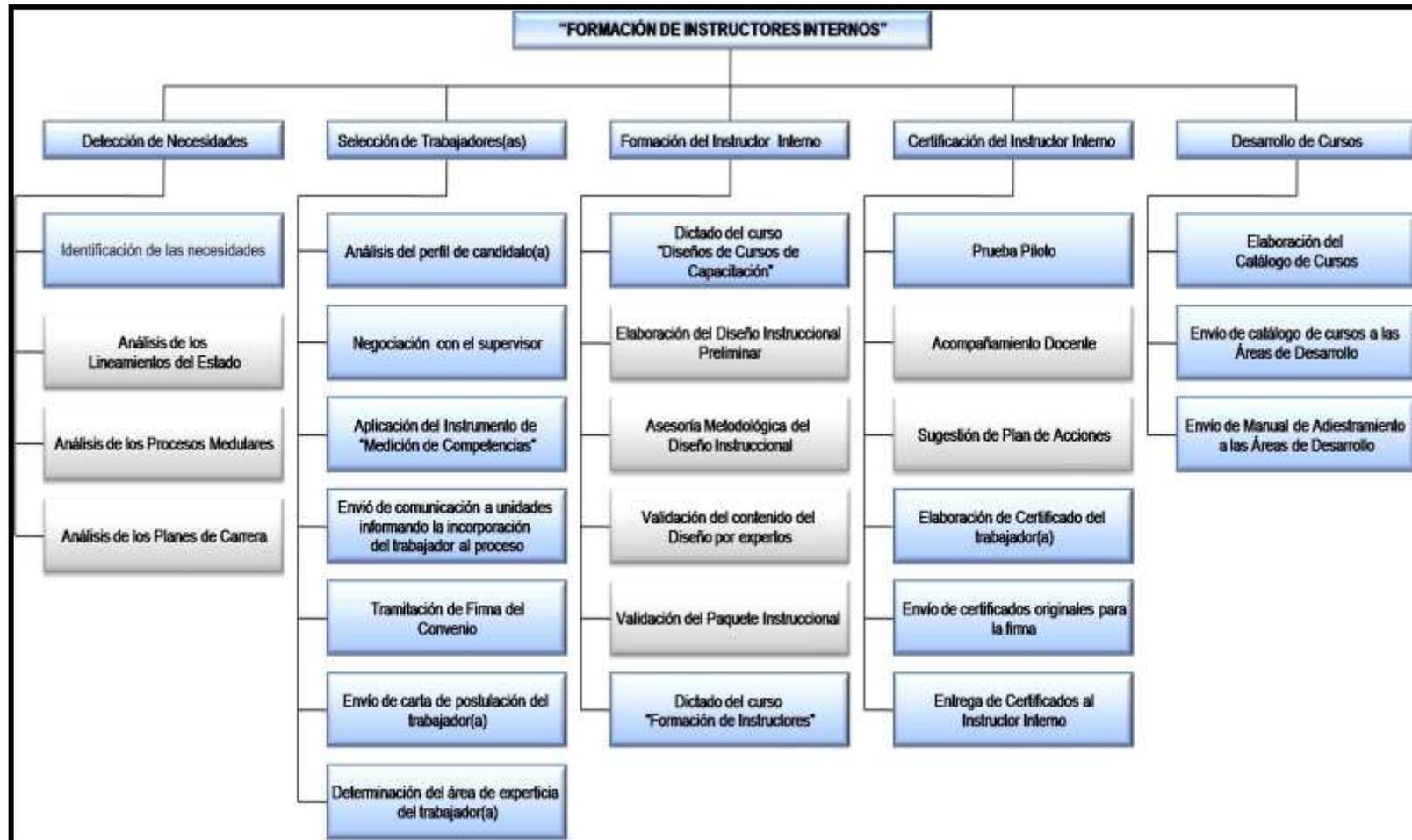


Figura 13. Diagrama de Descomposición Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

DIAGRAMA DE RELACIONES

El diagrama de relaciones es una herramienta que facilita la identificación de las relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean éstos: problemas, causas y procesos; métodos y objetivos; o cualquier otro conjunto de variables. Es decir, muestra la relación lógica que existe entre todos los elementos identificados en un proceso. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio.

A continuación se muestra el diagrama de relaciones propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”. Ver figura 14.

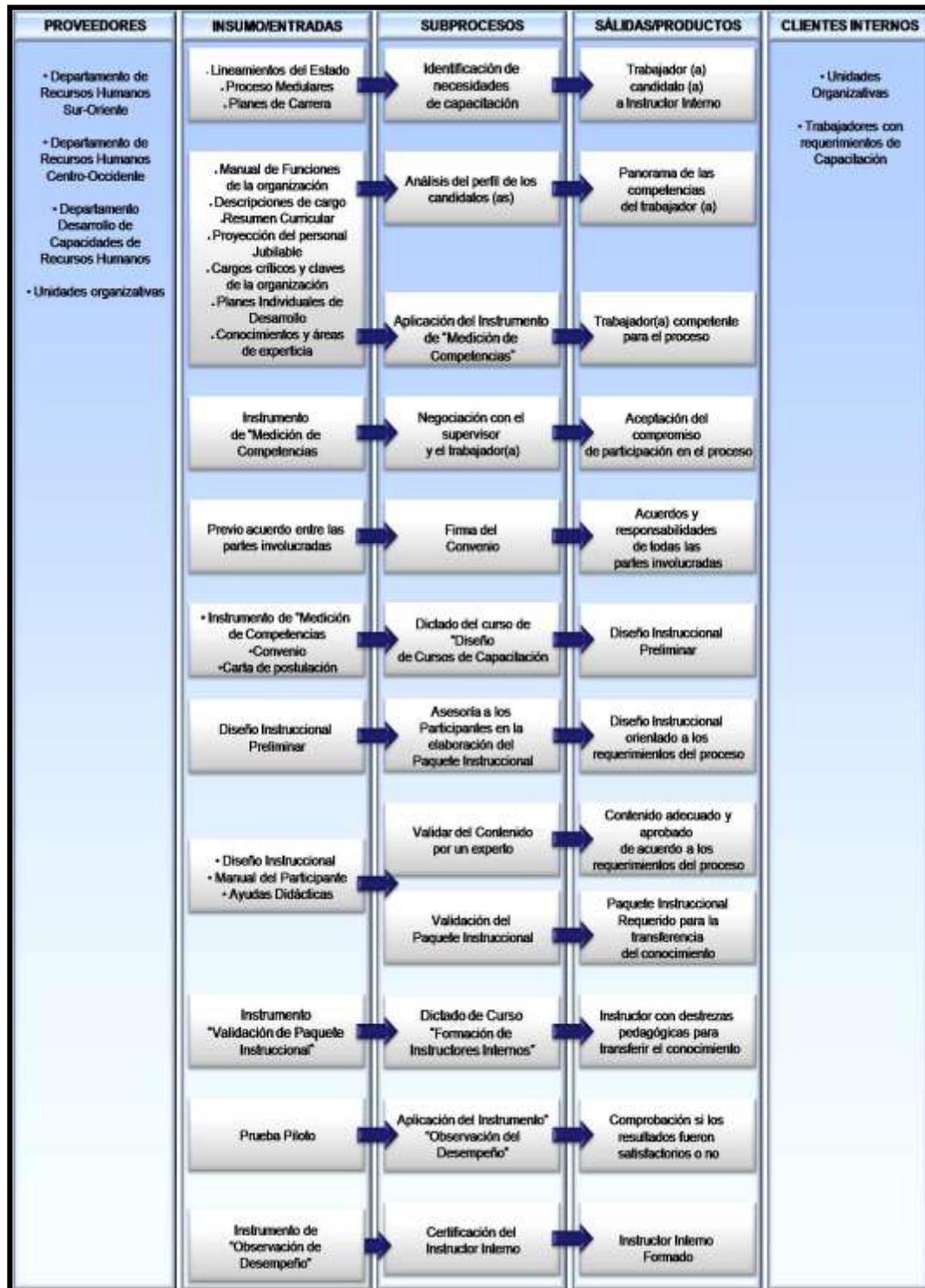


Figura 14. Diagrama de Relaciones Propuesto para el proceso "Formación de Instructores Internos"

Fuente: Autora

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

El diagrama de flujo es una representación gráfica en el cual se visualiza el flujo y las fases de un proceso. Utiliza símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo y el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término. Estos diagramas son especialmente indicados al inicio de un plan de mejora de procesos, para ayudar a comprender cómo éstos se desenvuelven, por lo cual suele ser básico en la gestión de procesos.

Para el proceso “Formación de Instructores Internos” se elaboró el siguiente diagrama de flujo. Ver figura 15a y 15b, respectivamente.

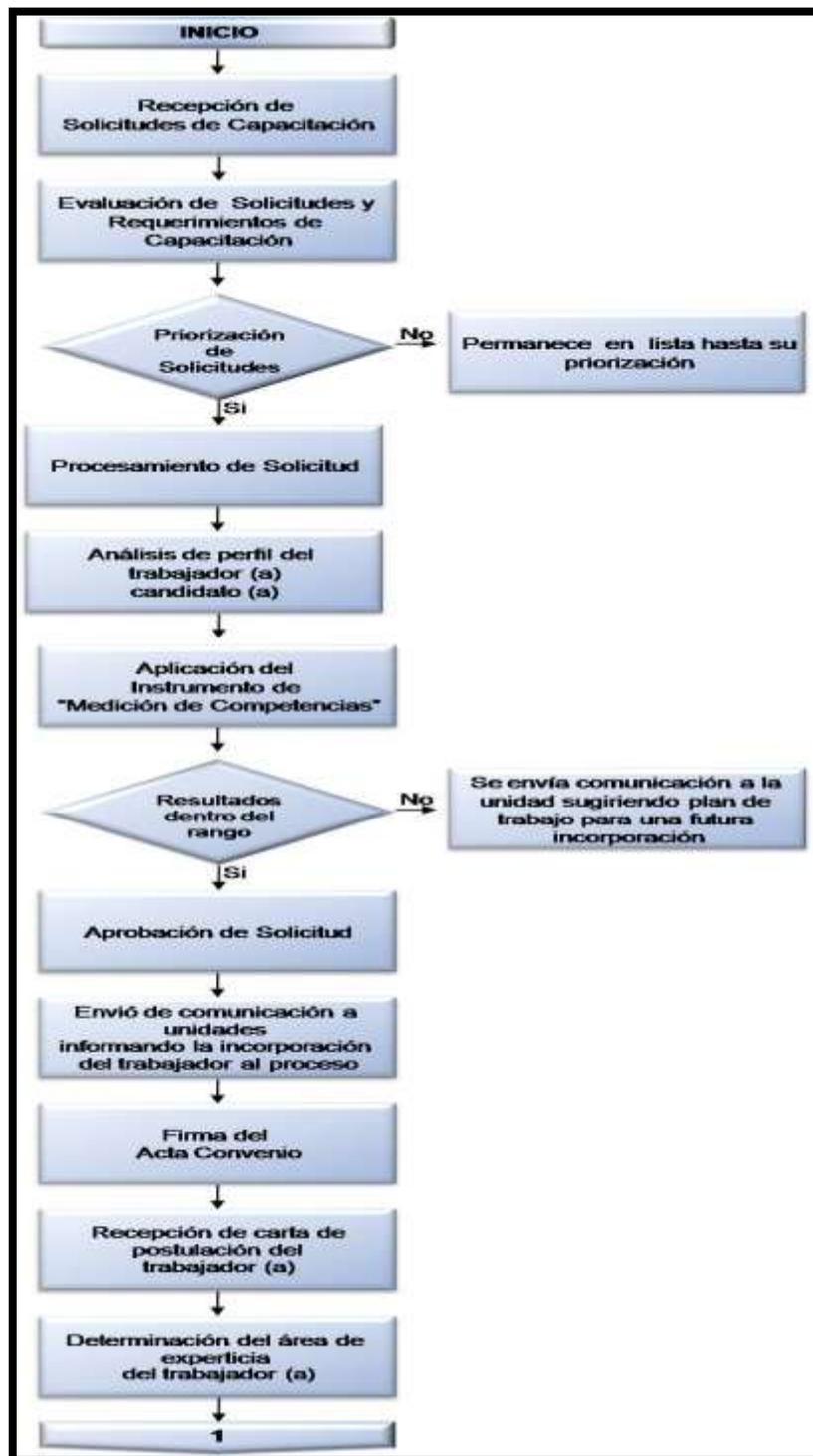


Figura 15a. Diagrama de Flujo Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

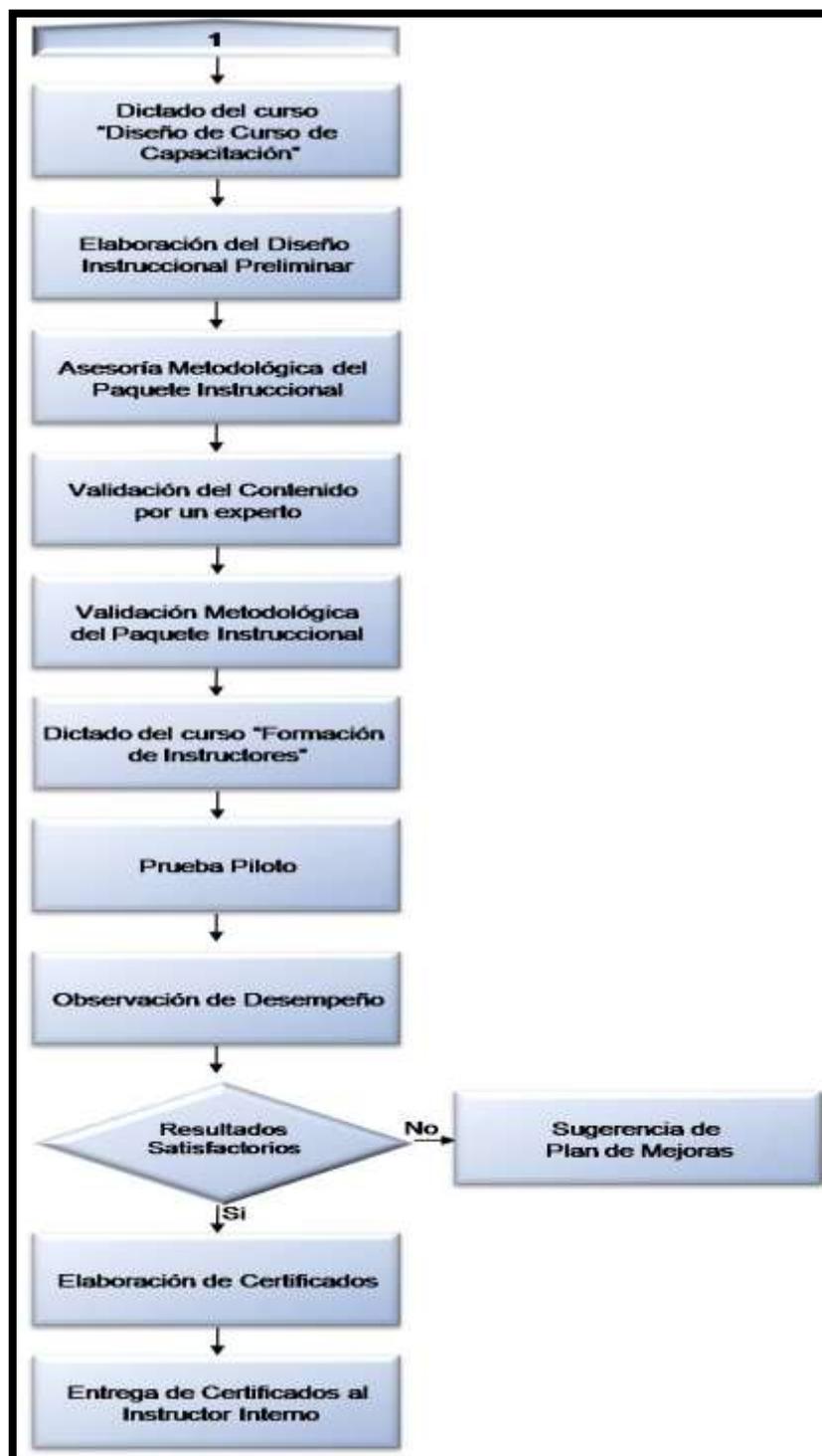


Figura 15b. Diagrama de Flujo Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

Sistema de Control de Gestión Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”

El diagnóstico de la situación actual y de los requerimientos de la investigación permitió constituir el Diseño de un Sistema de Control de Gestión para el proceso, en el cual se desarrollaron los elementos requeridos por la metodología seleccionada. Con la interrelación de estos, se pretende incorporar mejoras al proceso que permitan aumentar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos. La base del sistema, se sustenta en la detección oportuna de las deficiencias lo que conlleva al establecimiento de las acciones correctivas necesarias para solventar las desviaciones presentadas.

Este Sistema de Control de Gestión propuesto se desarrolló fundamentándose en la Metodología del Cuadro de Mando Integral a través de la formulación de un conjunto de indicadores de gestión basados en sus cuatro (4) perspectivas. Los elementos desarrollados se realizaron siguiendo el orden de las fases descritas en el Marco Teórico (Capítulo III), cabe destacar, que por tratarse de una propuesta se desarrollará solo hasta la Fase I: correspondiente al Diseño.

Luego, del establecimiento de los elementos previo y del sistema de indicadores bajo esta metodología, se procederá a la normalización de los mismos, mediante la Metodología de Formulación y Normalización de Indicadores de EDELCA y seguidamente se desarrollará la propuesta del sistema de información para la automatización de dicho sistema de control.

Marco Estratégico para el proceso “Formación de Instructores Internos” con base en los requerimientos de la metodología del Cuadro de Mando Integral

La misión, visión y los objetivos estratégicos para el proceso “Formación de Instructores Internos” se construyeron tomando en cuenta las observaciones obtenidas a lo largo de la presente investigación, partiendo de la razón de ser del proceso y de los resultados que se esperan lograr con el desarrollo del mismo.

A continuación se muestra la misión propuesta para el proceso “Formación de Instructores Internos”.

Misión

“Formar Instructores Internos dentro de la Organización de forma disciplinada y confiable; a través de la valoración del conocimiento y la experticia del Talento Humano de las distintas áreas medulares, cumpliendo con parámetros de calidad, oportunidad y reducción de costos, a fin de garantizar la transferencia del conocimiento, la continuidad operativa de los procesos y la formación de la Generación de Relevo de la Corporación”

Seguidamente se muestra la visión propuesta para el proceso “Formación de Instructores Internos”.

Visión

“Lograr la transferencia del conocimiento en la organización, cumpliendo con los requerimientos y necesidades de nuestros clientes/usuarios, bajo estándares de calidad y excelencia, modelo de ética,

enmarcados en el mejoramiento continuo de los procesos, a fin de garantizar la disponibilidad de los saberes teórico-prácticos en las distintas áreas del conocimiento a través de los Instructores Internos”

Otro aspecto importante, que debe considerarse en la aplicación de la Metodología del Cuadro de Mando son los valores, los cuales deben tomarse para orientar las acciones hacia el logro del objetivo común. A continuación estos se detallan:

Valores

Al llegar a este aspecto se observó que CORPOELEC (Corporación Eléctrica Socialista), posee valores establecidos para todas sus operadoras, por lo cual, para el desarrollo del presente Sistema de Control de Gestión bajo la Metodología del Cuadro de Mando Integral, se propone mantener los valores ya declarados en la filosofía de gestión de CORPOELEC, a fin de que todo el personal de la organización se identifique con los mismos principios enmarcados en su trabajo diario.

Estos valores son:

- Ética Socialista
- Responsabilidad
- Autocrítica
- Respeto
- Honestidad
- Eficiencia
- Compromiso

Estrategias (Matriz FODA)

El proceso “Formación de Instructores Internos” no posee un documento con las estrategias propias del proceso, por lo cual se tomó el análisis realizado (Matriz FODA) en el Capítulo V, el cual se obtuvo mediante la observación y diagnóstico de la situación actual. Ver tabla 4.

Tabla 5. Análisis FODA del proceso “Formación de Instructores Internos”

<p>FODA</p> <p>Proceso</p> <p>“Formación de Instructores Internos”</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F₁ Talento Humano con los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para la transferencia del conocimiento.</p> <p>F₂ Analistas especialistas en las distintas áreas requeridas en el proceso, integrados y comprometidos con la gestión que se lleva a cabo.</p> <p>F₃ Por ser un proceso de capacitación interno de la empresa, contribuye a la reducción de costos asociados a capacitación externa.</p> <p>F₄ Se cuenta con una programación metodológica adecuada a las exigencias del proceso.</p> <p>F₅ Los analistas, poseen creatividad e iniciativa así como disposición para desempeñar sus funciones y buscar la incorporación de mejoras al proceso.</p> <p>F₆ Personal del proceso siempre dispuesto a la búsqueda de aumentar la satisfacción de los clientes/usuarios mediante la atención a sus necesidades y expectativas.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D₁ El proceso no está caracterizado.</p> <p>D₂ No poseen indicadores de gestión establecidos.</p> <p>D₃ Inexistencias de metodología que permita reportar el control del proceso.</p> <p>D₄ Poco seguimiento y control de las fases del proceso.</p> <p>D₅ No se ha establecido la misión y visión del proceso.</p> <p>D₆ Retraso por parte de los instructores formados en el cumplimiento del Paquete Instruccional.</p> <p>D₇ El Manual de Normas del proceso no contempla sanciones para las faltas a la normativa establecida.</p> <p>D₈ Escasa divulgación del proceso en toda la empresa, que permita atraer participantes y gente interesada en ser parte del mismo.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O₁ Adopción de un sistema de control de gestión.</p> <p>O₂ Implementación de una política orientada en la mejora continua.</p> <p>O₃ Búsqueda de tecnologías y sistemas de información para incorporar mejoras en el proceso.</p> <p>O₄ Incentivar a los trabajadores a la participación en el proceso.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la definición del proceso actual para obtener efectividad en cada una de las fases del mismo y mejoras en la calidad del servicio (F₁, F₂, F₄, F₅, O₁, O₂, O₃) Encaminar el proceso hacia la certificación que exige el entorno (F₁, F₂, O₂) Aprovechar los conocimientos y destrezas de los actores que intervienen en el proceso de “Formación de Instructores Internos” de la organización, a fin de optimizar el mismo y servir como modelo para expandirlo en toda la corporación (F₁, F₂, F₃, F₄, F₅, O₁, O₂, O₃, O₄) Mantener el enfoque centrado en el cliente, mediante el compromiso de aumentar la satisfacción de los mismos, respondiendo oportunamente a sus necesidades y proporcionando una óptima calidad en el servicio (F₆, O₂) 	<p>ESTRATEGIAS DO (MIN-MAXI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Caracterizar el proceso, mediante la elaboración de los diagramas necesarios tales como: mapa de proceso, mapa de relaciones y demás asociados a través de los cuales se muestre una visión amplia y detallada del proceso (D₁, O₂) Mejorar la gestión del proceso mediante el establecimiento de un sistema de indicadores bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral que permita orientar los objetivos y metas en función de la misión del proceso (D₂, D₄, D₅, O₁, O₂, O₃)
<p>AMENAZAS</p> <p>A₁ Que el proceso no disponga de las herramientas y sustentación para obtener certificación.</p> <p>A₂ No poseer sustentación y respaldo físico de la gestión llevada a cabo en el proceso.</p> <p>A₃ Poca existencia de trabajadores que quieran participar y avanzar en el proceso.</p> <p>A₄ Cambios a nivel de la corporación que afecten la estabilidad y clima organizacional, produciendo retrasos en el proceso.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA (MIN-MAXI)</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechando el capital humano y las competencias de los mismos, implementar la búsqueda de herramientas tecnológicas y métodos que maximicen la productividad de los mismos (F₁, F₂, F₅, A₁) Proporcionarle al recurso humano inherente en el proceso un marco de referencia guía que les permita comparar sus actividades los resultados obtenidos con los resultados esperados (A₂, A₂, F₂) 	<p>ESTRATEGIAS DA (MIN-MIN)</p> <ul style="list-style-type: none"> Constituir un sistema de control de gestión para el proceso basado en una nueva metodología que contribuya al mejoramiento del mismo (D₁, D₂, D₃, D₄, D₅, A₂) Implementación de campañas de difusión del proceso que permitan dar a conocer al mismo a nivel de toda la corporación y atraigan mayor afluencia de trabajadores para participar en el proceso (A₃, D₈)

Fuente: Autora

Análisis de las Estrategias del FODA

Como resultado de la combinación del contexto interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) del proceso “Formación de Instructores Internos”, se establecieron un conjunto de estrategias a través de las cuales se puedan incorporar mejoras que contribuyan a la reducción de los factores negativos y de riesgos detectados o en el mejor de los casos la eliminación de los mismos. Seguidamente se explican cada una de las estrategias formuladas.

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

- **Aprovechar la definición del proceso actual para obtener efectividad en cada una de las fases del mismo y mejoras en la calidad del servicio:** esta estrategia parte de la clarificación de cada una de las fases del proceso, una vez que se haya obtenido la visión detallada del mismo, se deberán analizar todos los elementos que lo integran y determinar el seguimiento y las consideraciones que deben hacerse para lograr la mejora continua del proceso.

- **Encaminar el proceso hacia la certificación que exige el entorno:** esta estrategia se orienta hacia la realización de las adecuaciones correspondientes en base a las exigencias del entorno, para de esta forma mantenerse actualizados y siguiendo los modelos de excelencia y mejora continua.

- **Aprovechar los conocimientos y destrezas de los actores que intervienen en el proceso de “Formación de Instructores Internos” de la organización, a fin de optimizar el mismo y servir como modelo para**

expandirlo en toda la corporación: se refiere a la utilización del todo el conglomerado de saberes con los que cuentan el capital humano tanto del proceso como de la organización para obtener los resultados esperados. Cabe destacar, que no solo es suficiente el capital humano, debe existir una combinación entre este elemento, los métodos y tecnologías de trabajo y la propiciación de un clima laboral adecuado para lograr un desempeño exitoso.

- **Mantener el enfoque centrado en el cliente, mediante el compromiso de aumentar la satisfacción de los mismos, respondiendo oportunamente a sus necesidades y proporcionando una óptima calidad en el servicio:** este es un punto esencial, se debe centrar la atención a los requerimientos solicitados por los clientes/usuarios del proceso, ya que la medición de los resultados se determinan a través de la satisfacción de estos. Del mismo modo, de acuerdo a las características del proceso de instructores, también debe existir un enfoque en los trabajadores que se forman, puesto que, del grado de satisfacción y motivación dependerá su desempeño, lo cual limita las fases siguientes a través de las cuales se llega al cliente/usuario final.

Estrategias DO (Min-Maxi)

- **Caracterizar el proceso, mediante la elaboración de los diagramas necesarios tales como: mapa de proceso, mapa de relaciones y demás asociados a través de los cuales se muestre una visión amplia y detallada del proceso:** esta estrategia se basa en la elaboración de la diagramación del proceso que muestre una visión más completa de cada una de las fases facilitando la identificación de elementos que lo integran.

- **Mejorar la gestión del proceso mediante el establecimiento de un sistema de indicadores bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral que permita orientar los objetivos y metas en función de la misión del proceso:** en esta estrategia se plantea la adopción de una nueva metodología basada en el CMI que permita la formulación de indicadores mediante los cuales se pueda mejorar el control del proceso y tomar oportunamente las acciones correctivas necesarias.

Estrategias FA (Min-Maxi)

- **Aprovechando el capital humano y las competencias de los mismos, implementar la búsqueda de herramientas tecnologías y métodos que maximicen la productividad de los mismos:** esta estrategia se orienta a la búsqueda de sistemas de información o software computacional que faciliten a los analistas del proceso llevar el control del proceso de forma automatizada, rápida y sencilla.

- **Proporcionarle al recurso humano inherente en el proceso un marco de referencia guía que les permita comparar sus actividades los resultados obtenidos con los resultados esperados:** se refiere al establecimiento de metas y marcos de referencia que permitan medir si la gestión durante un periodo fue satisfactoria o no y si se lograron los resultados programados.

Estrategias DA (Min-Min)

- **Constituir un sistema de control de gestión para el proceso basado en una nueva metodología que contribuya al mejoramiento del mismo:** esta estrategia esta relacionada con otra planteada anteriormente la

cual se resume en la adopción de la metodología del CMI para mejorar la gestión del proceso.

- **Implementación de campañas de difusión del proceso que permitan dar a conocer al mismo a nivel de toda la corporación y atraigan mayor afluencia de trabajadores para participar en el proceso:** con esta estrategia se busca impulsar el proceso “Formación de Instructores Internos”, haciéndolo conocido en mayor escala en la corporación para atraer mayor cantidad de trabajadores interesados en formar parte del mismo.

Para los efectos de la presente investigación tomando en cuenta las estrategias formuladas en el análisis FODA, se tomarán solo aquellas que sean aplicables a la metodología del Cuadro de Mando que se está desarrollando para el proceso “Formación de Instructores Internos”. Las seleccionadas fueron:

- Caracterizar el proceso, mediante la elaboración de los diagramas necesarios tales como: mapa de proceso, mapa de relaciones y demás asociados a través de los cuales se muestre una visión amplia y detallada del proceso.

- Mejorar la gestión del proceso mediante el establecimiento de un sistema de indicadores bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral que permita orientar los objetivos y metas en función de la misión del proceso.

- Aprovechando el capital humano y las competencias de los mismos, implementar la búsqueda de herramientas tecnológicas y métodos que maximicen la productividad de los mismos.

○ Proporcionarle al recurso humano inherente en el proceso un marco de referencia guía que les permita comparar sus actividades los resultados obtenidos con los resultados esperados.

○ Constituir un sistema de control de gestión para el proceso basado en una nueva metodología que contribuya al mejoramiento del mismo.

Perspectivas para el proceso “Formación de Instructores Internos”

Las perspectivas establecidas siguiendo la Metodología de Cuadro de Mando Integral fueron:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de los Procesos y
- Perspectiva de las Capacidades de la Organización.

La **Perspectiva Financiera**, también conocida como Perspectiva de los Accionistas, es un componente importante del Cuadro de Mando Integral, que permite apreciar si la estrategia establecida se está llevando a cabo y cumple con los resultados esperados. En CORPOELEC OPERADORA EDELCA, existe una asignación presupuestaria destinada a actividades de adiestramiento y capacitación, la cual es utilizada en aquellos casos donde se requiere la realización de una capacitación y está no puede desarrollarse a través del proceso “Formación de Instructores Internos”. En la actualidad, no se está manejando la ejecución de presupuesto para dicho proceso, puesto que, el proceso actual se esta realizando únicamente con personal interno de la empresa y la medición del desempeño financiero del mismo, le corresponde a otras unidades de la organización. Sin embargo, se

formularán cada uno de los elementos necesarios para esta perspectiva y los mismos se dejarán propuestos.

A través de esta perspectiva se podrá evaluar si el cumplimiento de la asignación presupuestaria se cumple dentro del rango establecido o si sobrepasa el mismo. Del mismo modo, permitirá conocer los gastos asociados a dicho proceso.

La **Perspectiva del Cliente**, permite a la organización identificar sus clientes/usuarios principales y establecer los indicadores correspondientes para medir la satisfacción de los mismos. Todo esto, con el objeto de formular las acciones necesarias orientadas hacia el mejoramiento de sus procesos, productos y servicios.

La **Perspectiva de los Procesos**, está orientada primeramente hacia el conocimiento del proceso que se realiza y la identificación de los elementos claves del mismo lo cual le permitirá a la organización conocer los aspectos en donde más se deberá afianzar para lograr la excelencia y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La **Perspectiva de Capacidades de la Organización**, se refiere al conjunto de estrategias a través de las cuales se pueda mejorar la calificación del recurso humano que labora en la organización, combinado con la aplicación de nuevas tecnologías y un entorno organizacional adecuado. Esta perspectiva sirve de guía para el desarrollo de las perspectivas restantes.

La interrelación entra cada una de las perspectivas establecidas hacia el logro de la misión se lleva a cabo de la siguiente manera (ver figura 16). A través de esta, se observa que el proceso parte de la perspectiva financiera

encargada de la gestión presupuestaria así como del suministro de los activos, insumos y demás elementos requeridos para llevar a cabo el proceso. Esta perspectiva sirve de impulso hacia la perspectiva de las capacidades de la organización, en lo que se refiere al financiamiento de los programas de capacitación necesarios para cumplir con los planes de carrera de los analistas del proceso de instructores internos. Llevándose a cabo esta perspectiva disponiendo de un capital humano capacitado así como metodologías de procesos adecuadas y actualizadas se contribuye al desarrollo eficiente de los procesos internos, a través de los cuales se cumpla con la satisfacción de los clientes/usuarios del proceso.



Figura 16. Interrelación en las perspectivas del CMI para el proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

Luego del desarrollo de los pasos 1, 2 correspondientes al Marco Estratégico, y las Perspectivas del proceso, se procedió al establecimiento de los objetivos estratégicos.

Objetivos Estratégicos

La metodología del Cuadro de Mando Integral establece que en función a las estrategias, para lograr los resultados propuestos es necesaria la formulación de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del modelo. A partir de esto, se tiene:

Perspectiva Financiera

Para esta perspectiva el objetivo estratégico que se estableció fue el siguiente:

- Administrar eficientemente los recursos y contribuir a la reducción de costos.

Perspectiva del Cliente

Los objetivos estratégicos propuestos para esta perspectiva son:

- Aumentar la Satisfacción de los Clientes/Usuarios del proceso. (siendo estos, las distintas Unidades Organizativas y Unidades Solicitantes, así como los trabajadores con necesidades de capacitación).
- Satisfacer oportuna y eficientemente los requerimientos de capacitación solicitados.

Perspectiva de los Procesos Internos

Para esta perspectiva se estableció los siguientes objetivos estratégicos:

- Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso.

Perspectiva de Capacidades de la Organización

Finalmente, para esta perspectiva se tienen los siguientes objetivos estratégicos:

- Aumentar las Capacidades y Competencias de los empleados.
- Propiciar un ambiente de trabajo adecuado.
- Implementar la búsqueda continua de mejoras al proceso.

A continuación se muestra una tabla que muestra los objetivos estratégicos que se formularon en base a cada una de las estrategias. Ver tabla 6.

Tabla 6. Relación de las Estrategias con los Objetivos Estratégicos del proceso “Formación de Instructores Internos”

Estrategias	Objetivos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener el enfoque centrado en el cliente, mediante el compromiso de aumentar la satisfacción de los mismos, respondiendo oportunamente a sus necesidades y proporcionando una óptima calidad en el servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar la Satisfacción de los Clientes/Usuarios del proceso. (siendo estos, las distintas Unidades Organizativas y Unidades Solicitantes, así como los trabajadores con necesidades de capacitación). ○ Satisfacer oportuna y eficientemente los requerimientos de capacitación solicitados
<ul style="list-style-type: none"> ○ Constituir un sistema de control de gestión para el proceso basado en una nueva metodología que contribuya al mejoramiento del mismo. ○ Mejorar la gestión del proceso mediante el establecimiento de un sistema de indicadores bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral que permita orientar los objetivos y metas en función de la misión del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechando el capital humano y las competencias de los mismos, implementar la búsqueda de herramientas tecnologías y métodos que maximicen la productividad de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar las Capacidades y Competencias de los empleados. ○ Propiciar un ambiente de trabajo adecuado. ○ Implementar la búsqueda continua de mejoras al proceso.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Contribuir a la reducción de los costos asociados al proceso y a la administración adecuada de los recursos presupuestarios: 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Administrar eficientemente los recursos y contribuir a la reducción de costos.

Fuente: Autora

Mapa Estratégico Propuesto

El concepto de mapa estratégico fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en su libro *Strategic Maps* (Mapas Estratégicos). Este término fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en español como Cuadro de mando integral o CMI). Los mapas estratégicos son una herramienta que proporciona una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El Mapa Estratégico propuesto se muestra a continuación, ver figura 17.

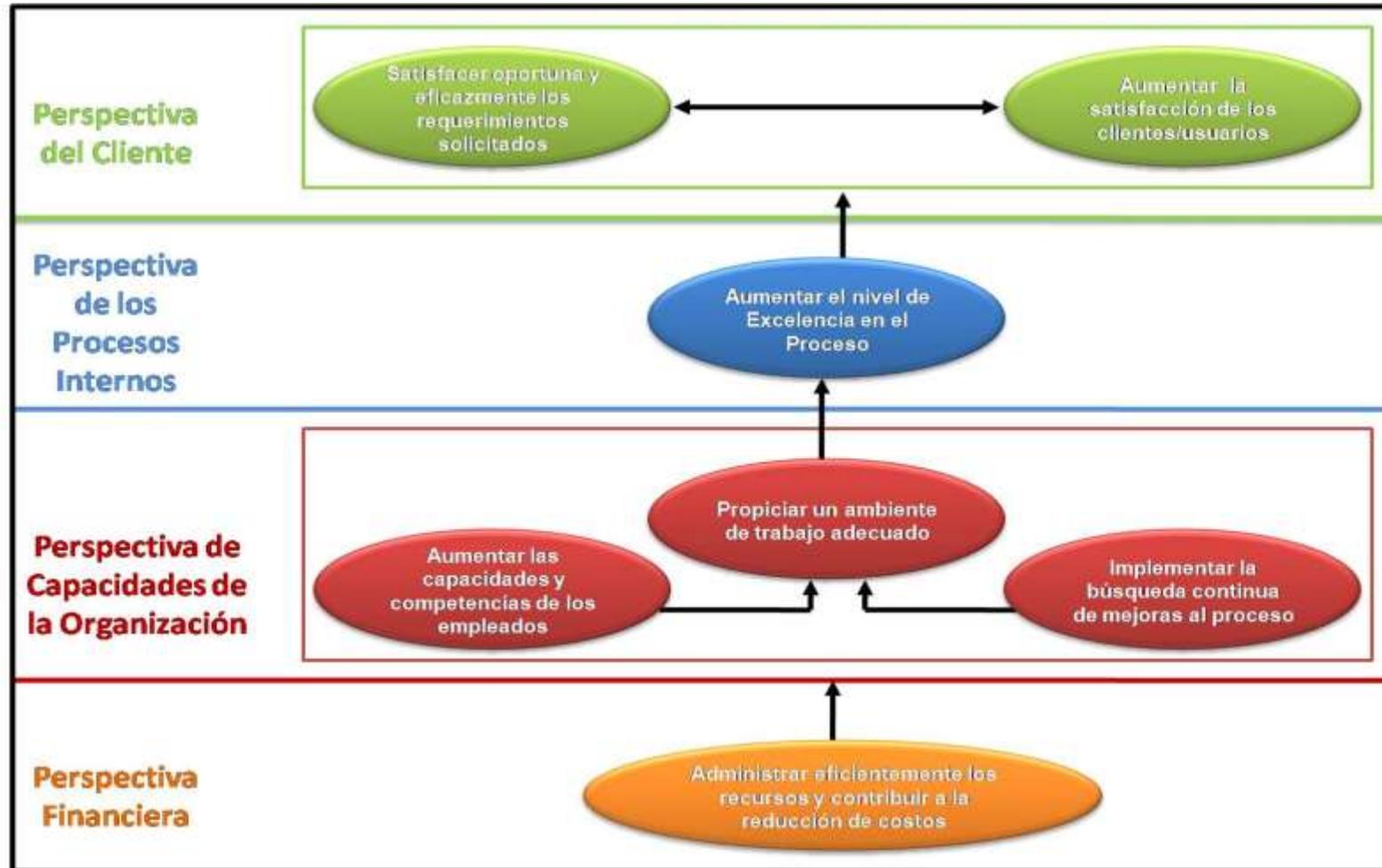


Figura 17. Mapa Estratégico Propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos”

Fuente: Autora

Formulación de los Indicadores de Gestión basado en la Metodología de Cuadro de Mando Integral

El Sistema de Indicadores propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos” se estableció en base a la Metodología de Cuadro de Mando Integral, herramienta empresarial ampliamente utilizada que facilita la implementación de las estrategias de una organización de forma eficiente, puesto que contempla la estructura, marco y el lenguaje idóneo para comunicar la misión, visión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados en cuatro (4) perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de los Procesos y
- Perspectiva de Capacidades de la Organización

Todo este sistema, contribuye a la generación de un proceso continuo, en donde la misión y visión se haga explícita, compartida y que todo el personal oriente sus acciones hacia el logro de la misma.

A continuación se detallan cada uno de los indicadores desarrollados para cada perspectiva:

Perspectiva Financiera

El Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos de CORPOELEC OPERADORA EDELCA, el cual se encarga de la gestión del programa “Formación de Instructores Internos”, actualmente, no realiza la medición del desempeño financiero del proceso. En la organización, existe un presupuesto asignado para invertir en capacitación y

adiestramiento, sin embargo, sólo se utiliza en aquellos casos donde la formación no pueda hacerse a través del proceso “Formación de Instructores Internos”.

Los insumos, equipos, personal, y demás elementos asociados corresponden a asignaciones internas de la organización, que permiten la operatividad del proceso, pero, cabe destacar, que el cálculo de los gastos asociados, bien sea, materiales de oficina, reproducciones, copias e impresiones de documentación requerida en el proceso así como el sueldo y salario del recurso humano que participa en el proceso; le corresponde a otras unidades encargadas de esa función.

Siguiendo con la metodología del CMI, en la presente investigación se proponen los siguientes indicadores a partir de los cuales se pueda evaluar el desempeño financiero del proceso, directamente en esta unidad.

- Cumplimiento del Presupuesto Asignado.

Perspectiva del Cliente

El programa “Formación de Instructores Internos” es un proceso cuya razón de ser es la transferencia del conocimiento dentro de la organización en el cual personal interno de la empresa con conocimientos y áreas de experticia se forma para posteriormente impartir capacitación a sus propios compañeros de labores. En este proceso los insumos y productos utilizados son recurso humano, por lo cual es importante, conocer las necesidades tanto de los trabajadores que se forma como de las unidades y clientes finales del proceso, para en función a esto determinar las acciones y planes correspondientes para obtener la excelencia del mismo.

En función a lo anterior se establecieron los siguientes indicadores:

- Consulta a los Clientes (Unidades Organizativas)
 - Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos.

- Consulta a los Usuarios (Población Final con necesidades de capacitación)
 - Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida.

- Consulta a los Instructores Internos
 - Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso”.

Perspectiva de los Procesos

La perspectiva de los procesos tiene gran influencia sobre el éxito de la aplicación de la Metodología de Cuadro de Mando Integral, ya que, a través de la medición se puede lograr la adecuación de estos para obtener la satisfacción de los clientes.

Seguidamente se muestran los indicadores establecidos para esta perspectiva:

Subproceso: Formación

- **Fase 1: Curso “Diseños de Cursos de Capacitación”**
 - Índice de Participantes Asistentes a curso de “Diseño”.

- Índice de Temas Instruccionales Iniciados
- **Fase 2: Paquete Instruccional**
 - Índice de Paquetes Instruccionales Listos
- **Fase 3: Curso “Formación de Instructores”**
 - Índice de Participantes Asistentes a curso de “Formación”.

Subproceso: Certificación de Instructores

- Índice de Cumplimiento del Proceso

Perspectiva de Capacidades de la Organización

La perspectiva de Capacidades de la Organización permitirá medir las capacidades internas del proceso “Formación de Instructores Internos”, de; su recurso humano, los sistemas de información y las acciones implementadas hacia la mejora del mismo. Se establecieron indicadores en concordancia con esta perspectiva, tales como:

- En cuanto a la formación y capacitación
 - Índice de Desarrollo del Personal del Proceso
- En cuanto al clima organizacional
 - Índice de Personal Motivado
- En cuanto a la tecnología de información
 - Índice de Desarrollo de Planes de Mejora Continua

A continuación se elaboró una tabla con los objetivos establecidos en función a cada perspectiva y sus respectivos indicadores formulados. Ver tabla 7 a 10 respectivamente.

Tabla 7. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la Perspectiva de los Clientes.

Perspectiva de los Clientes		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Observaciones
Satisfacer oportuna y eficientemente los requerimientos de capacitación solicitados.	Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos.	Este indicador mide el grado de conformidad tanto de la unidad superior de adscripción como de las distintas unidades organizativas que solicitan requerimientos. Es muy importante ya que muestra la satisfacción de estas unidades, en cuanto a los diferentes atributos del proceso (calidad, oportunidad, capacidad de respuesta, entre otros).
	Grado de Satisfacción por Participación en el Proceso.	Con estos otros indicadores se logra obtener una visión completa de la satisfacción del entorno del proceso. Permiten evaluar la satisfacción no solo de los clientes finales del proceso (la población con necesidades de capacitación) sino también la de los propios instructores que participan en el proceso.

Fuente: Autora

Tabla 8. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la perspectiva de los Procesos Internos.

Perspectiva de los Procesos Internos		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Observaciones
Fase 1: Curso “Diseño de Cursos de Capacitación”		
Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso	Índice de Participantes Asistentes a curso de “Diseño”	Estos indicadores permiten evaluar los resultados obtenidos de la primera fase del proceso Formación, mostrando la totalidad de la asistencia obtenida y de los temas iniciados en una actividad programada.
	Índice de Temas Instruccionales Iniciados	
Fase 2: Paquete Instrucciona		
Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso.	Índice de Paquetes Instruccionales Listos	A través de este indicador se puede verificar el porcentaje de Paquetes Instruccionales Desarrollados, producto de una actividad de formación.
Fase 3: Curso “Formación de Instructores”		
Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso	Índice de Participantes Asistentes a curso de “Formación”.	Permite conocer la cantidad de instructores que cumplieron con la última fase del proceso Formación y están más cerca de obtener la certificación.
Certificación		
Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso.	Índice de Cumplimiento del Proceso.	Muestra la cantidad total de trabajadores que fueron certificados como Instructores Internos.

Fuente: Autora

Tabla 9. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la perspectiva de Capacidades de la Organización.

Perspectivas de las Capacidades de la Organización		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Observaciones
Aumentar las Capacidades y Competencias de los empleados.	Índice de Desarrollo del Personal del Proceso	Se centra en el desarrollo de los empleados del proceso, mostrando los avances de estos en relación a los planes individuales de su desarrollo establecidos. Expresa el porcentaje total de empleados que aumentaron su capacitación.
Propiciar un ambiente de trabajo adecuado.	Índice de Personal Motivado	Esta relacionado con la capacidad de brindarle un clima organizacional adecuado a los empleados que laboran en el proceso, considerando que esto influye en su motivación y participación productiva en el mismo.
Implementar la búsqueda continua de mejoras al proceso	Índice de Desarrollo de Planes de Mejora Continua	Este indicador es muy importante ya que abarca las actualizaciones incorporadas al proceso ya sea en: nuevos métodos de trabajo, tecnología, adquisición de nuevos equipos, entre otros. Lo que permitirá obtener un mejor desempeño global del proceso. A través de este se mide el porcentaje de mejoras incorporadas al mismo durante un periodo.

Fuente: Autora

Tabla 10. Indicadores de Gestión asociados a los objetivos estratégicos para la perspectiva de Capacidades de la Organización.

Perspectivas de las Capacidades de la Organización		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Propuestos	Observaciones
<p>Administrar eficientemente los recursos y contribuir a la reducción de costos.</p>	<p>Cumplimiento del Presupuesto Asignado</p>	<p>A través de este indicador se mide el cumplimiento del presupuesto asignado para el proceso “Formación de Instructores Internos”, orientándose hacia la optimización de los recursos y la adecuación del proceso para lograr la utilización de forma eficiente los recursos asignados.</p>

Los indicadores propuestos fueron normalizados de acuerdo a la “Metodología de Normalización de Indicadores de EDELCA”. Se muestran en los apéndices “A hasta el D respectivamente”

Metas Propuestas para los Indicadores de Gestión Propuestos

Cuando se definen indicadores de gestión es necesario que se establezcan valores meta que sirvan como punto de referencia para compararlos con los valores reales obtenidos y de esta forma identificar las desviaciones existentes que permitan tomar las acciones requeridas para dirigir los esfuerzos hacia aquellas áreas en donde no se cumplieron con los resultados esperados.

Los valores metas para el sistema de indicadores propuesto, se establecieron a criterio del investigador, sin embargo, estos valores pueden

ser modificados en cualquier momento y por cualquier requerimiento de la coordinación del proceso, pudiendo asignársele valores más ambiciosos que motiven al personal a trabajar para lograrlos, o bien, asignar valores poco realistas que sean difíciles de alcanzar. He aquí la importancia de la asignación de valores que se adapten a la realidad y al mismo tiempo sean factibles de alcanzar.

Del mismo modo, estas metas deberán ser evaluadas continuamente, para observar como fue su cumplimiento y, en base a esto aumentarlas gradualmente en la medida que sea posible. Todo esto, con la finalidad ir aumentando la capacidad y rapidez de cumplimiento de estas metas establecidas.

A continuación se muestra la tabla 11, con las metas para cada indicador propuesto.

Tabla 11. Metas propuestas para los indicadores de gestión.

INDICADORES DE GESTIÓN	METAS PROPUESTAS
Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos	90%
Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida	90%
Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso	90%
Índice de Participantes Asistentes a curso de “Diseño”	90%
Índice de Temas Instruccionales Iniciados	90%
Índice de Paquetes Instruccionales Listos	90%
Índice de Participantes Asistentes a curso de “Formación”	90%
Índice de Cumplimiento del Proceso	90%
Índice de Desarrollo del Personal del Proceso	90%
Índice de Personal Motivado	90%
Índice de Desarrollo de Planes de Mejora Continua	90%
Cumplimiento del Presupuesto Asignado	90%

Fuente: Autora

Establecimiento de las Iniciativas Estratégicas

En la metodología del Cuadro Integral es importante el establecimiento de iniciativas a través de las cuales se contribuya al mejoramiento continuo del proceso, en función a los objetivos estratégicos establecidos y en respuesta a las desviaciones detectadas.

En la tabla 12., se muestra las iniciativas establecidas en función a los objetivos estratégicos formulados.

Tabla 12. Relación entre las iniciativas propuestas y los objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS \ INICIATIVAS		Desarrollar eficazmente los planes de capacitación, cumpliendo con los requisitos y demandas de los usuarios, y respondiendo oportunamente a sus necesidades.	Realizar un seguimiento exhaustivo al proceso que permita llevar un control del mismo y responder a tiempo a los requerimientos solicitados.	Implementar medidas para promover el desarrollo de los empleados del proceso y de esta manera cumplir con su plan de desarrollo individual.	Automatizar los mecanismos de control de las fases del proceso	Realizar encuentros continuos con los clientes, usuarios y participantes del proceso para conocer sus necesidades y tomarlas en cuenta para mejorar su satisfacción.	Adopción de medidas que aumenten la motivación y el rendimiento de los empleados	Incorporar al proceso un plan continuo de evaluación de las diferentes alternativas del mercado que incorporadas al proceso impacte positivamente.	Evaluar el establecimiento de métodos eficaces para el manejo de presupuestos.
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Satisfacer oportuna y eficientemente los requerimientos de capacitación solicitados.								
2	Aumentar la Satisfacción de los Clientes/Usuarios del proceso								
3	Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso								
4	Aumentar las Capacidades y Competencias de los empleados.								
5	Propiciar un ambiente de trabajo adecuado.								
6	Implementar la búsqueda continua de mejoras al proceso.								
7	Administrar eficientemente los recursos y contribuir a la reducción de costos.								

Fuente: Autora

En la tabla anterior se muestran las diversas iniciativas formuladas en función a cada uno de los objetivos estratégicos, con el fin de promover el cumplimiento de los mismos. Es importante señalar, que estas iniciativas fueron desarrolladas por el investigador y forman parte de una propuesta. La coordinación del proceso, al momento de la implantación del sistema de control bajo esta metodología del Cuadro de Mando Integral, deberá analizar cada una de estas, revisarlas e incorporar las consideraciones pertinentes en caso de ser necesarias. Al momento de esta revisión se deberán establecer las acciones, planes, programas, proyectos o actividades requeridas para llevar a cabo estas iniciativas, así como los recursos necesarios y los responsables de las mismas. Todo orientará la gestión hacia la obtención de resultados satisfactorios y a la optimización del proceso.

El establecimiento de la propuesta de las iniciativas anteriores constituye el último paso de la fase I, correspondiente al diseño de un sistema de control de gestión bajo la metodología del CMI. Seguidamente, se muestra la conceptualización de todos los elementos de la fase I de diseño para el proceso “Formación de Instructores Internos” los cuales son: marco estratégico, perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Ver tabla 13.

Tabla 13. Cuadro de Mando Integral para el proceso “Formación de Instructores Internos”

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES			
Satisfacer oportuna y eficientemente los requerimientos de capacitación solicitados.	Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos	90%	Desarrollar eficazmente los planes de capacitación, cumpliendo con los requisitos y demandas de los usuarios, y respondiendo oportunamente a sus requerimientos.
Aumentar la Satisfacción de los Clientes/Usuarios del proceso.	Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida	90	Realizar encuentros continuos con los clientes, usuarios y participantes del proceso para conocer sus necesidades y tomarlas en cuentas para mejorar su satisfacción.
	Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso.	90%	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Aumentar el nivel de Excelencia en el proceso	Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño	90%	Realizar un seguimiento exhaustivo al proceso que permita llevar un control del mismo y responder a tiempo a los requerimientos solicitados.
	Índice de Temas Instruccionales Iniciados	90%	
	Índice de Paquetes Instruccionales Listos	90%	
	Índice de Participantes Asistentes a Curso de Formación.	90%	
	Índice de Cumplimiento del Proceso	90%	
PERSPECTIVA DE LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACION			
Aumentar las Capacidades y Competencias de los empleados.	Índice de Desarrollo del Personal del Proceso	90%	Implementar medidas para promover el desarrollo de los empleados del proceso y de esta manera cumplir con su plan de desarrollo individual.
Propiciar un ambiente de trabajo adecuado.	Índice de Personal Motivado	90%	Adopción de medidas que aumenten la motivación y el rendimiento de los empleados
Implementar la búsqueda continua de mejoras al proceso	Cumplimiento de Planes de Mejora Continua	90%	Incorporar al proceso un plan continuo de evaluación de las diferentes alternativas del mercado que incorporadas al proceso impacten positivamente.
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Administrar eficientemente los recursos y contribuir a la reducción de costos	Cumplimiento del Presupuesto Asignado	90%	Evaluar el establecimiento de métodos eficaces para el manejo de presupuestos.

Fuente: Autora

Consideraciones para la implementación del Sistema de Control de Gestión Propuesto

Finalizada la fase de Diseño del Sistema de Control de Gestión con base en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para el proceso “Formación de Instructores Internos” se debe continuar con la fase de implementación, en la cual, mediante la implantación de dicho sistema es posible obtener los beneficios deseados.

A continuación se presenta la siguiente propuesta:

Revisión de la Conceptualización de la Metodología Planteada

Se refiere primeramente, a la evaluación por parte de todos los gestores inherentes al proceso de la propuesta de diseño desarrollada en la presente investigación, a fin de realizar un consenso grupal que permita determinar si cada uno de los elementos propuestos se adapta a los requerimientos del proceso y si se requieren realizar modificaciones para mejorar la propuesta.

Aplicación en Cascada del Cuadro de Mando Integral

La aplicación en cascada se refiere a la creación de Cuadros de Mando en todos y cada uno de los niveles de la organización. En donde, cada uno de estos, debe estar en línea con el cuadro de más alto nivel a partir del cual se identifican los objetivos e indicadores estratégicos que cada una de las unidades subsiguientes deben desplegar para el cumplimiento de la misión organizacional.

En CORPOELEC OPERADORA EDELCA, existen departamentos y unidades que han implementado la metodología del CMI, sin embargo, no hay una unificación en toda la organización. Por lo cual, la aplicación en Cascada del Cuadro de Mando Integral tal cual como lo establece la metodología, en donde debe existir una alineación con el Cuadro de Mando de nivel más alto, en la actualidad no puede hacerse.

Pese a esto, si el proceso “Formación de Instructores Internos”, se expande a nivel de la corporación, la aplicación en Cascada puede hacerse entre aquellas unidades, departamentos y demás áreas en donde se despliegue dicho proceso, con el fin de que cada unos de estas se encuentren alineadas con la metodología, conozcan, se identifiquen y trabajen en pro de las estrategias y objetivos estratégicos establecidos.

A continuación se observa el esquema en Cascada del Cuadro de Mando Integral para una organización. Ver figura 18.

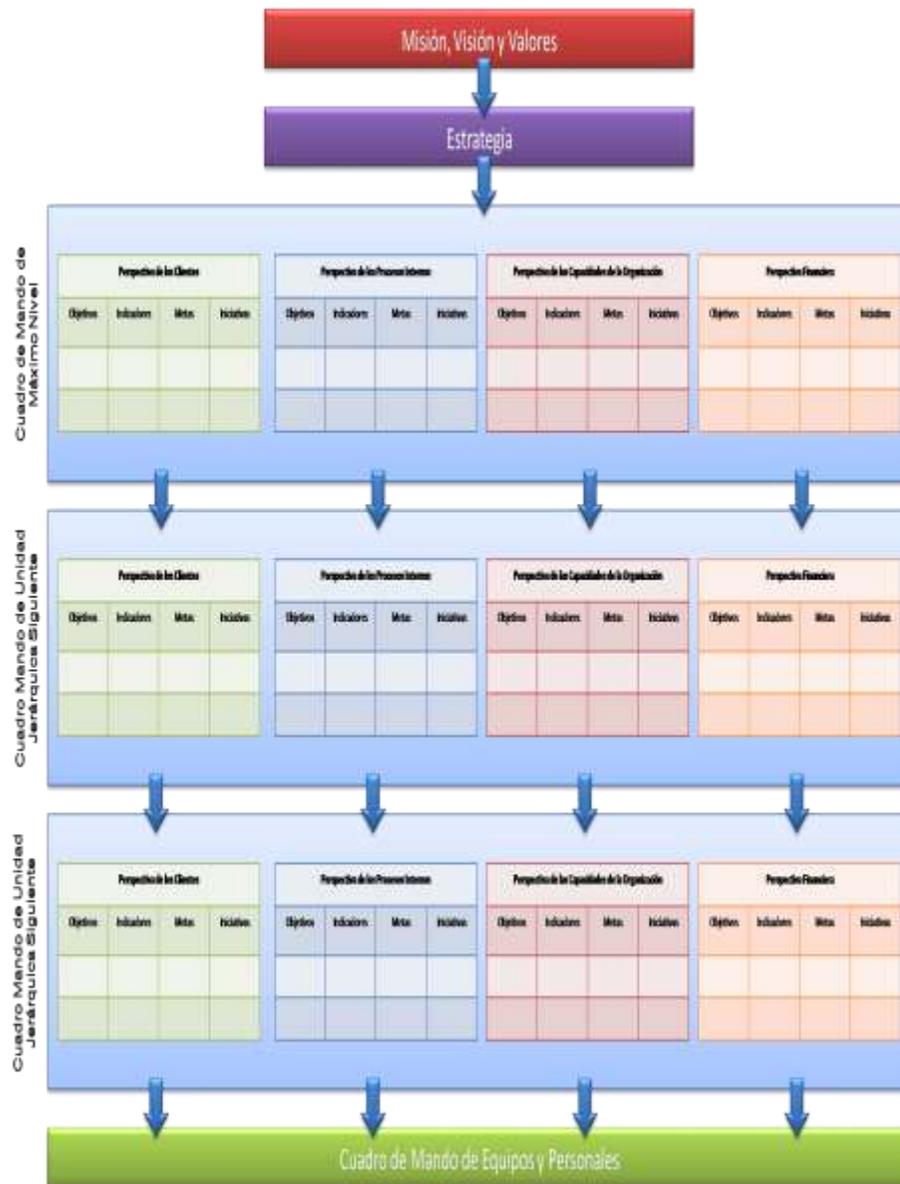


Figura 18. Modelo de Aplicación en Cascada del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Autora

Retroalimentación y Aprendizaje

Una vez que se implanta la metodología del Cuadro de Mando Integral, es importante evaluar como fue la actuación operativa durante cada

periodo de gestión, mediante la realización de revisiones periódicas, bien sea a nivel individual o colectivo; que permitan generar un conjunto de observaciones, sugerencias, ideas o propuestas a partir de las cuales se intente mejorar el funcionamiento del proceso. Se deberán analizar tanto los indicadores establecidos como la estrategia planteada, para constatar si se esta llevando a la práctica, si sigue siendo viable, o si es necesario la modificación de objetivos o indicadores que no estén conduciendo a ningún resultado.

Automatización del Cuadro de Mando Integral

El último elemento de la Metodología del Cuadro de Mando Integral, se refiere a la automatización del sistema. Para esto, se requiere la utilización de un software de información que almacene toda la información del proceso y permita llevar el control de forma automatizada, suministrando la información de manera fácil, oportuna, sistemática y resumida. Con estas herramientas computacionales, tanto la generación de reportes como la toma de decisiones se vuelven una tarea fácil.

En la presente investigación se elaboró una propuesta de Automatización del Sistema de Control de Gestión para el proceso “Formación de Instructores Internos” (Ver Apéndice “G”).

CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones obtenidas con el desarrollo del estudio, las mismas se presentan en función a los logros alcanzados en cada objetivo específico.

1. A la fecha del presente estudio, el proceso “Formación de Instructores Internos” no cuenta con un sistema de control de gestión definido y estructurado, los resultados son presentados de manera descriptiva en el “Informe de Gestión” enviado trimestralmente a la Gerencia de Recursos Humanos. A pesar de que en este informe, se muestran los avances obtenidos en cada cada período, la información suministrada no es suficiente para medir el desempeño del proceso. Al no poseer indicadores de gestión establecidos, que permitan cuantificar los resultados y medir el nivel de cumplimiento de los requerimientos, se dificulta la identificación de las desviaciones y el establecimiento de las medidas correctivas y acciones requeridas para lograr la excelencia del proceso.

2. La comparación de la gestión actual con los elementos requeridos en la Metodología del Cuadro de Mando Integral permitió determinar que no existe al presente ningún elemento desarrollado que pudiera adaptarse o encaje de acuerdo a esta metodología. No disponen de los elementos propios de la fase de diseño: Marco Estratégico; Misión, Visión, Valores, Estrategias; Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Mapa Estratégico, Indicadores, Metas, Iniciativas. De la fase de implementación sólo realizan una retroalimentación al final de cada periodo.

3. Se realizó la caracterización del proceso a través de la cual se determino que el elemento clave y fundamental, corresponde a la etapa de “Formación”, donde se realiza el Curso “Diseño de Cursos de Capacitación”, la elaboración de Paquete Instruccional y el Curso “Formación de

Instructores”. La importancia de esta etapa radica en que de la ejecución de la misma dependerán la obtención de los resultados que se esperan del proceso, el cual es, formar Instructores Internos para promover la transferencia del conocimiento dentro de la organización.

4. Para la determinación del elemento clave del proceso y la caracterización se elaboraron los siguientes diagramas: “Mapa del Proceso”, “Diagrama de Caracterización”, Diagrama de Descomposición, “Diagrama de Relaciones” y “Diagrama de Flujo” para el proceso “Formación de Instructores Internos”. El desarrollo de estos permitió representar de manera detallada todas las actividades ordenadas en forma secuencial y lógica, así como la interrelación entre cada uno estas y los productos que se generan.

5. Se formuló el Marco Estratégico para el proceso, compuesto por la visión, misión, valores y objetivos estratégicos adaptados a la funcionalidad y los requerimientos de la organización. Del mismo modo, se desarrollaron cada uno de los aspectos requeridos por la metodología tales como: Objetivos Estratégicos, Mapa Estratégico, Indicadores, Metas, Iniciativas y demás aspectos de acuerdo al alcance de la investigación.

6. Se formuló un Sistema de Indicadores de acuerdo a cada una de las Perspectivas de la Metodología, en general un total de doce (12) indicadores propuestos, los cuales son:

Perspectiva Financiera

- Cumplimiento del Presupuesto Asignado.

Perspectiva del Cliente

- Consulta a los Clientes (Unidades Organizativas)

- Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos.

- Consulta a los Usuarios (Población Final con necesidades de capacitación)
 - Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida.

- Consulta a los Instructores Internos
 - Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso”.

Perspectiva de los Procesos

Subproceso: Formación

- **Fase 1: Curso “Diseños de Cursos de Capacitación”**
 - Índice de Participantes Asistentes a curso de “Diseño”.
 - Índice de Temas Instruccionales Iniciados

- **Fase 2: Paquete Instruccional**
 - Índice de Paquetes Instruccionales Listos

- **Fase 3: Curso “Formación de Instructores”**
 - Índice de Participantes Asistentes a curso de “Formación”.

Subproceso: Certificación de Instructores

- Índice de Cumplimiento del Proceso

Perspectiva de Capacidades de la Organización

- En cuanto a la formación y capacitación

- Índice de Desarrollo del Personal del Proceso

- En cuanto al clima organizacional
 - Índice de Personal Motivado

- En cuanto a la tecnología de información
 - Índice de Desarrollo de Planes de Mejora Continua

7. Cada uno de los indicadores propuestos fueron normalizados de acuerdo a la Metodología de Normalización de Indicadores de EDELCA, cumpliendo con el desarrollo de cada uno de los puntos establecidos en la misma. Esta normalización es de gran relevancia, puesto que proporciona en detalle todos los aspectos importantes que caracterizan a cada indicador y así como los factores de los cuales depende.

8. Se desarrolló un modelo de Sistema de Información para el proceso “Formación de Instructores Internos” mediante la utilización del Software Open Office Calc, a través de este, se es posible llevar el control de los indicadores establecidos almacenando los datos de forma organizada, contribuyendo al suministro de los resultados de forma oportuna y fácil.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones obtenidas con este estudio se recomiendan las acciones siguientes:

1. Realizar la evaluación de la propuesta del Sistema de Control de Gestión para el proceso “Formación de Instructores Internos”, basado en la Metodología del Cuadro del Mando Integral, considerando que es una herramienta útil para maximizar el control de dicho proceso y orientar las acciones hacia la excelencia del proceso.

2. Continuar con la actualización y adecuación del Sistema de Control de gestión propuesto y añadir cualquier agregado que se considere pertinente.

3. Revisar periódicamente los indicadores de gestión propuestos en este proyecto, con el objetivo de adecuarlos a los cambios y exigencias que pudiesen surgir.

4. Coordinar con aquellas unidades donde se despliegue el proceso “Formación de Instructores Internos” para unificar el Modelo de Gestión, mediante la implementación de la misma metodología, lo cual permitirá tener puntos de comparación más claros, sirviéndole a la empresa para la toma de decisiones, y una mayor alineación con su planificación estratégica.

5. Evaluar la posibilidad de incorporar nuevas metas más retadoras que las propuestas en este proyecto, las cuales se incrementen gradualmente y conlleven a la obtención de los resultados esperados. A su vez, permitan evidenciar las mejoras continuas alcanzadas y con este factor se estimule la motivación del personal del proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Amat, Joan (2002). El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. (6ta ed). Ediciones Gestión, S.A., 2000., Barcelona.

Balestrini, M. (2001). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación, (5a ed).

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3a ed.). Editorial Mc Graw Hill,. Colombia.

Kaplan, R. & Norton D., (2002). El Cuadro de Mando Integral. (2ª ed.) Editorial Gestión 2000.Barcelona - España

Manual de Normas e Instrucciones para el Proceso de Instructores Internos. (2009)

Manual Sistema de Documentación de CORPOELEC.2010.

Méndez, E. (2002). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial McGraw Hill., Colombia.

Metología de Normalización de Indicadores de EDELCA

Muñiz, Luis. (2003). Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión desde la práctica. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona

Niven, P. & Kaplan, R. (2003) El Cuadro de Mando Integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. (1a ed.). Ediciones Gestión 2000. Barcelona – España

Plan Estratégico de CVG EDELCA 2007-2011.

Sabino, C. (2002). Metodología de la Investigación. Editorial Panapo, Caracas.

Salgueiro, Amado., (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Ediciones Díaz Santos, S.A., Madrid.

Tamayo, M. (2001). El Proceso de la Investigación Científica. (4a ed.), Editorial Limusa, S.A., México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004). Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral, FEDEUPEL, Caracas.

GLOSARIO DE TERMINOS

ADiestRAMIENTO

Es una estrategia de desarrollo orientada a proporcionar al trabajador conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que contribuyan a su formación continua o perfeccionamiento ocupacional.

ANÁLISIS FODA

También conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

AYUDAS DIDÁCTICAS

Material ubicado en un contexto educativo determinado, sea utilizado con una finalidad didáctica o para facilitar el desarrollo de actividades formativas.

BALANCED SCORECARD (BSC)

Es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

CATÁLOGO DE CURSOS

Documento donde se relacionan los instructores internos y los cursos por área de especialidad, la hoja de información general y listas tipo.

COMPETENCIAS

Son las características observables de una persona que incluyen el uso de conocimientos y la demostración de habilidades y comportamientos que contribuyen a un buen desempeño.

CLIENTE / USUARIO

Organización o persona que recibe un producto / servicio.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CORRESPONDIENTE

Son las unidades Organizativas adscritas a la Gerencia de Recursos Humanos responsables de ejecutar las actividades de desarrollo:

- Departamento de Recursos Humanos Centro-Occidente.
- Departamento de Recursos Humanos Sur-Oriente.

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Herramienta que permite visualizar esquemáticamente los principales componentes de un proceso:

- Proveedores.
- Insumos / Entradas.
- Subprocesos.
- Productos / Servicios / Salidas.
- Clientes / Usuarios.

DIAGRAMA DE DESCOMPOSICIÓN

Representación gráfica de la jerarquía de los distintos niveles de actividades que conforman un proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO

Representación gráfica y lógica de una secuencia de actividades/tareas

inherentes a un proceso /actividad, mediante el uso de símbolos básicos que identifican las actividades / tareas que precisan la forma sistemática para ejecutar un determinado proceso o actividad.

DIAGRAMA DE RELACIONES

Herramienta que muestra los principales componentes de un proceso, conectando los mismos a través del establecimiento de las relaciones entre ellos: insumos/ entradas con sus respectivos proveedores, salidas/producto(s) – servicio(s) con sus cliente(s)/usuario(s), con los subprocesos identificados en el mismo, y de sus productos / servicios intermedios.

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Metodología mediante la cual se determinan las secuencias efectivas de los procesos de enseñanza-aprendizaje, incluye el establecimiento de los objetivos del programa de formación, contenidos, estrategias, el perfil profesional y académico del participante, para ser utilizados en las actividades docentes.

ESTRATEGIA

Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

EXPERTO EN METODOLOGÍA DEL DISEÑO INSTRUCCIONAL

Individuo con un nivel alto de conocimiento y experiencia en la elaboración de diseños Instruccionales, el manejo de los aspectos metodológicos y docentes para la correcta elaboración de un diseño.

EXPERTO VALIDADOR DE CONTENIDO

Individuo con conocimiento y experiencia comprobados igual o mayor a 10 años en el área de especialidad, el cual revisa, valida y conforma el Paquete Instruccional.

HOJA DE INFORMACIÓN GENERAL

Síntesis que contiene aspectos relacionados con el título de curso, población a la cual esta dirigido, duración del curso, número de participantes, objetivos del curso, contenido y estrategias.

INDICADOR

Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar. Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

INICIATIVAS

Actividad, programa, proyecto o esfuerzo especial que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.

INSTRUCTOR

Es el facilitador del proceso de aprendizaje que orienta, evalúa, estimula y propicia el intercambio de información y la construcción del conocimiento.

INSTRUCTOR FORMADOR

Es el facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje para la formación de los instructores internos.

INSTRUCTOR INTERNO

Es el trabajo formado por la empresa para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de garantizar la transferencia del conocimiento, relacionados con las diferentes áreas de especialidad de EDELCA.

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

Valida las condiciones de entrada o competencias de los trabajadores a incorporar en el proceso de formación de instructores internos.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE PAQUETE INSTRUCCIONAL

Documento en el cual un experto validador de contenido registra la información referida a la valoración de los objetivos, contenidos y estrategias metodológicas del curso diseñado por el instructor interno.

LISTA TIPO

Documento legal en el cual se indican todos los recursos Instruccionales necesarios para el dictado de un curso.

NECESIDADES ORGANIZACIONALES

Conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que se requiere del talento humano para cumplir los objetivos, metas, lineamientos, procesos, cambios organizacionales, tecnológicos y de desarrollo que persigue la organización.

MAPA DE PROCESO

Representación gráfica que permite visualizar los procesos de conducción o

dirección, sustantivos o medulares y de apoyo o facilitadores, que contribuyen al logro de un resultado. Este resultado puede ser un producto / servicio de uso interno o externo, para uso y disfrute de la colectividad.

MAPA ESTRATÉGICO

Es el elemento básico del Balanced Scorecard y su configuración requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que están en sintonía con la estrategia a implementar.

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Documento didáctico de un curso compuesto por el conjunto de informaciones, definiciones y teorías, necesarios para integrar los contenidos del curso o evento de capacitación.

MEJORA CONTINUA

Acción recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

METAS

Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. También se pueden definir como valores ideales en un marco temporal específico para un indicador estratégico.

MISIÓN

Declaración concisa con una orientación interna, de la razón de existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades.

NORMALIZACIÓN

Proceso de formulación y aplicación de reglas, para el enfoque ordenado de una actividad específica de carácter repetitivo, que se realiza con la

cooperación y consenso, en beneficio de todas las partes interesadas, conforme al marco legal vigente y condiciones funcionales, requisitos de seguridad y protección del medio ambiente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del mapa de estrategias, traducido en el modelo causa-efecto.

PLAN ESTRATÉGICO

Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

PERSPECTIVAS

Múltiples dimensiones que la metodología del CMI plantea para ver el desempeño estratégico del negocio.

PRESUPUESTO

Plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

PROCESO

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entradas en resultados.

PROCESOS DE APOYO O HABILITADORES

Procesos que dan soporte a la cadena de valor, crean valor para los

clientes internos y también son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.

PROCESOS DE DIRECCIÓN, ESTRATÉGICOS O DE CONDUCCIÓN

Procesos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Conjunto de acciones y estrategia que realiza el facilitador y el participante en formación y/o capacitación, para lograr los objetivos del programa respectivo.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS

Conjunto de actividades diseñadas para que el trabajador desarrolle las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para su desempeño como instructor interno.

PROCESOS MEDULARES, SUSTANTIVOS O CLAVES

Proceso que añaden valor al cliente / usuario o inciden directamente en su satisfacción. Comprenden la cadena de valor de la organización.

PROCESO DE VALIDACIÓN

Proceso mediante el cual los expertos en contenido y metodología valoran los objetivos, contenidos y estrategias descritos en el diseño Instruccional, así como la información desarrollada en el manual del participante y ayudas didácticas.

PROCESO DE INSTRUCTORES INTERNOS

Es aquel que brinda la oportunidad a los miembros de la organización de ser agentes multiplicadores de sus conocimientos y experiencias en el área de

su especialización aprovechando al máximo los recursos disponibles de la empresa.

REGISTRO

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

SISTEMA DE GESTIÓN

Sistema para establecer la política, los objetivos y el logro de los mismos. El sistema de gestión incluye la estructura organizacional, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procesos, los procedimientos y los recursos.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Intercambio de conocimientos que se produce organizando grupos y generando procesos de enseñanza- aprendizaje en forma consciente y sistemática, para obtener de manera oportuna el conocimiento requerido por los trabajadores, a fin de mejorar el desempeño operacional y organizacional.

VISIÓN

Representa una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a entender por qué y cómo deben apoyar a la organización.

VALORES

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión)

APÉNDICES

APÉNDICE A
Normalización de Indicadores Perspectiva de los Clientes

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS REQUERIMIENTOS”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Representa la relación porcentual entre los requerimientos cumplidos en el proceso “Formación de Instructores Internos” respecto a los requerimientos solicitados en un periodo determinado.

1.2. Expresión Matemática.

$$COR = \frac{RC}{RS} \times 100$$

Donde:

COR: Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos Solicitados.

RC: Requerimientos Cumplidos.

RS: Requerimientos Solicitados.

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el grado de cumplimiento de las solicitudes atendidas, a fin de conocer como fue la gestión durante un periodo, para de esta manera tomar las acciones necesarias orientadas a la búsqueda de la excelencia de gestión del proceso y la optimización de la calidad del servicio, empleando la

normativa interna y procedimientos administrativos existentes en la empresa, así como mecanismos eficaces de seguimiento.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

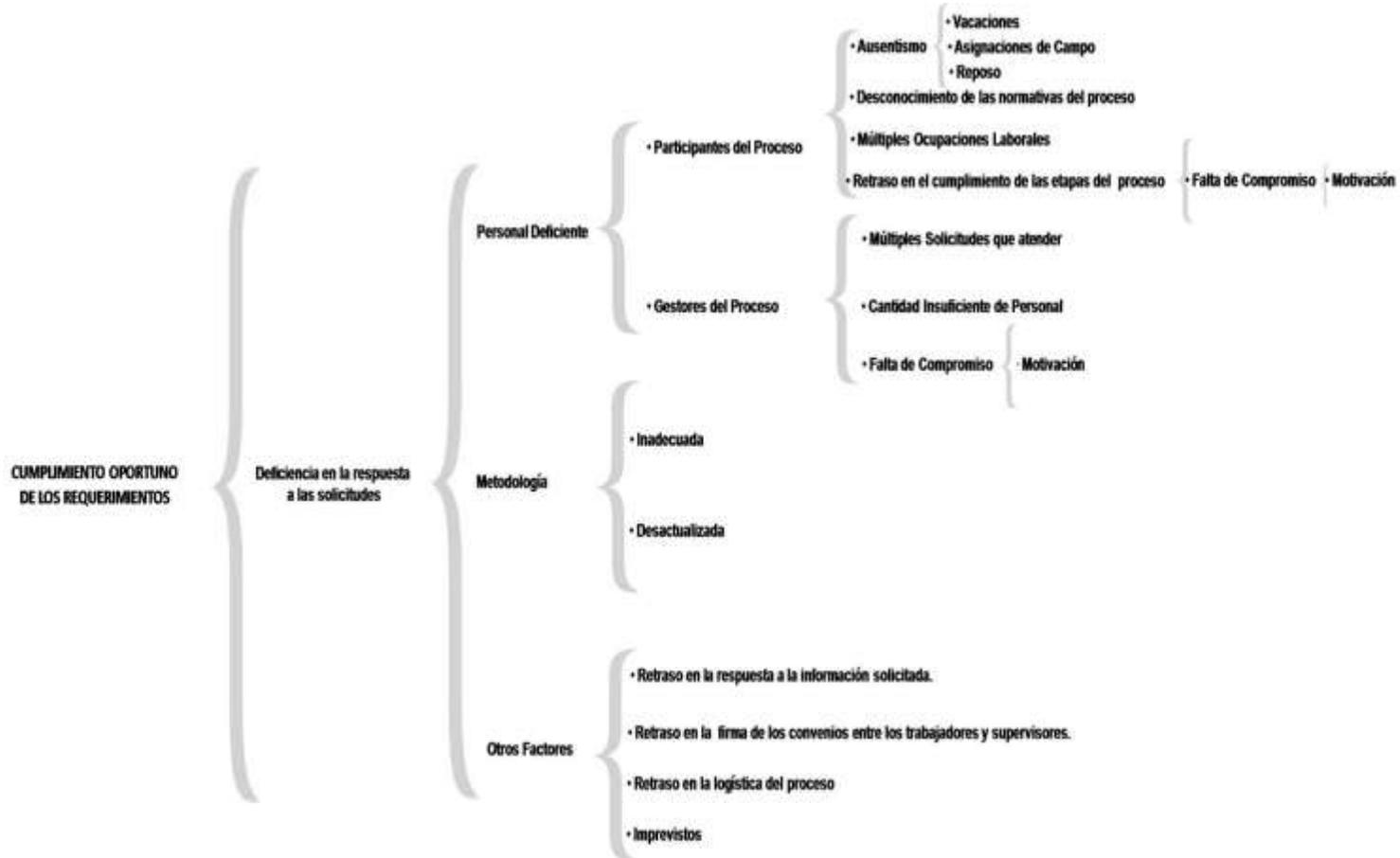
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2. Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo, mediante la aplicación de encuestas de opinión a las unidades organizativas y demás solicitantes. Para lo cual se utiliza el instrumento: **Encuesta de Satisfacción Respecto al Cumplimiento Oportuno De Los Requerimientos**. Ver apéndice F.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el **Formulario Para El Cálculo “Cumplimiento Oportuno De Los Requerimientos”**. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Cumplimiento Oportuno de los Requerimientos”, se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida e el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “GRADO DE SATISFACCIÓN POR LA CAPACITACIÓN OBTENIDA”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Representa la relación entre el número de usuarios satisfechos que recibieron capacitación mediante un Instructor Interno formado a través del proceso “Formación de Instructores Internos,” en relación con el total de usuarios que recibieron capacitación.

1.2. Expresión Matemática.

$$GSCO = \frac{NUS}{NUC} \times 100$$

Donde:

GSCO: Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida.

NUS: Número de Usuarios Satisfechos.

NUC: Número de Usuarios Capacitados.

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el grado de conformidad con la capacitación obtenida de los usuarios, a fin de conocer como fue la actuación de los Instructores Internos en el proceso de transferencia del conocimiento, cumpliendo con el

seguimiento posterior a estos, para garantizar que cumplan con los lineamientos establecidos y lleven a la práctica los conocimientos adquiridos durante su formación como Instructor.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

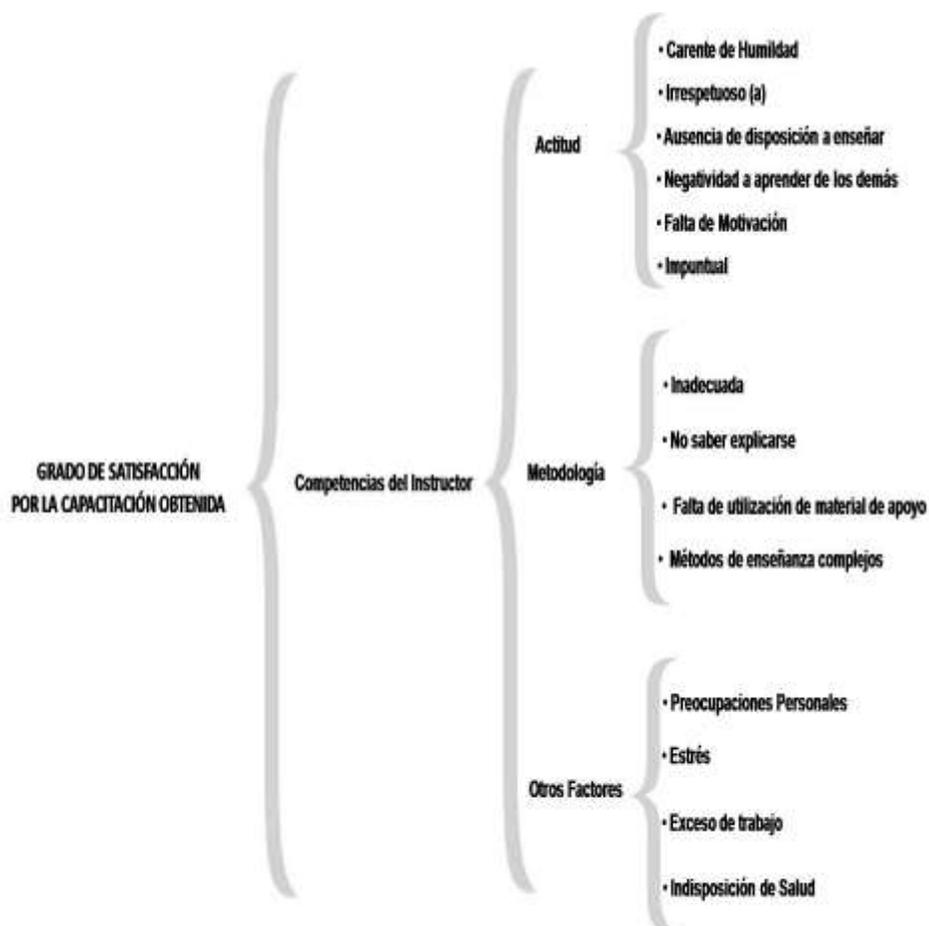
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2. Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo, mediante la aplicación de encuestas de opinión a las unidades organizativas

y demás solicitantes. Para lo cual se utiliza el instrumento: **“Encuesta Satisfacción Laboral”**. Ver apéndice F.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el formulario denominado **“Evaluación Reactiva”**. Ver Anexo A.

5. Reporte.

El indicador “Grado de Satisfacción por la Capacitación Obtenida” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “GRADO DE SATISFACCIÓN POR LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Expresa la relación entre el número de trabajadores que se formaron como Instructores Internos y culminaron el programa satisfechos, en relación con el total de trabajadores se formaron durante ese periodo.

1.2 Expresión Matemática.

$$GSPP = \frac{NIS}{NIF} \times 100$$

Donde:

GSPP: Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso.

NIS: Número de Instructores Satisfechos.

NIF: Número de Instructores Formados.

1.3 Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el grado de conformidad con el proceso de los Instructores Formados, a fin de conocer su apreciación sobre los lineamientos, normativas y fases del mismo, a partir de las cuales se pueda conocer su opinión, sugerencias y observaciones que sirvan para tomar las acciones

requeridas para mejorar el nivel de excelencia del proceso y de esta manera contribuir el aumento de la satisfacción por la participación de estos en el proceso.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

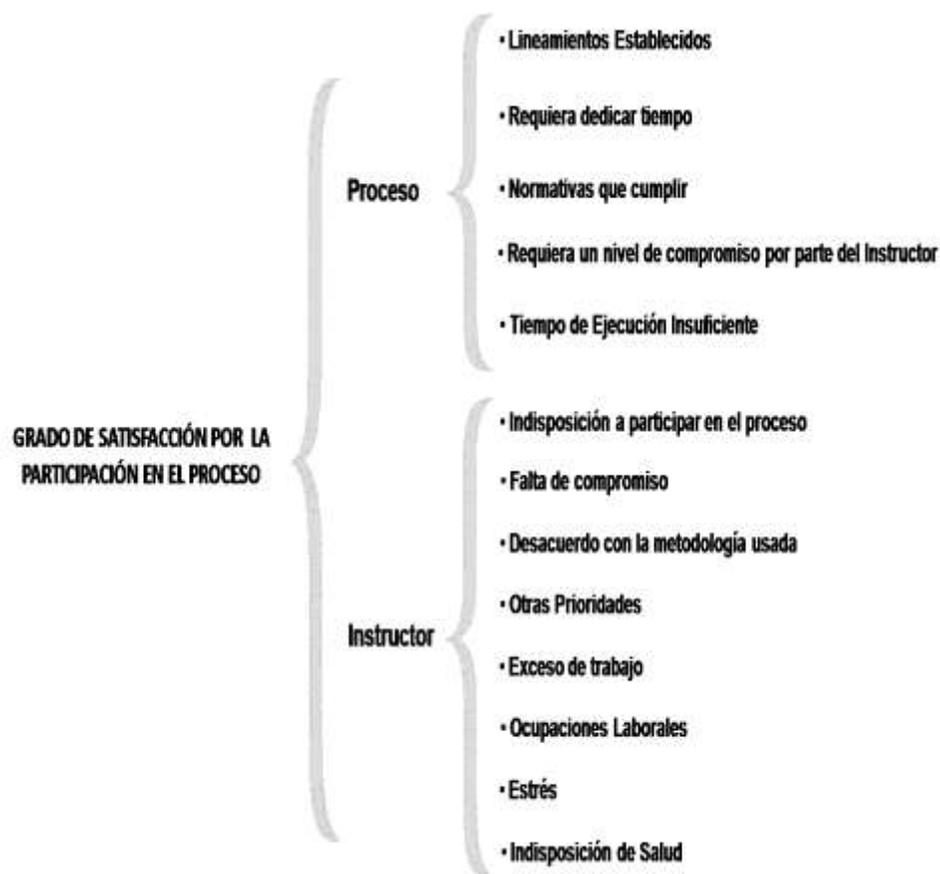
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2. Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo, para lo cual se utiliza instrumento “**Encuesta Satisfacción por la Participación en el Proceso**” a los instructores formados. Ver Apéndice F.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el **“Formulario para el Cálculo Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso”**. Ver Apéndice “E”

7. Reporte.

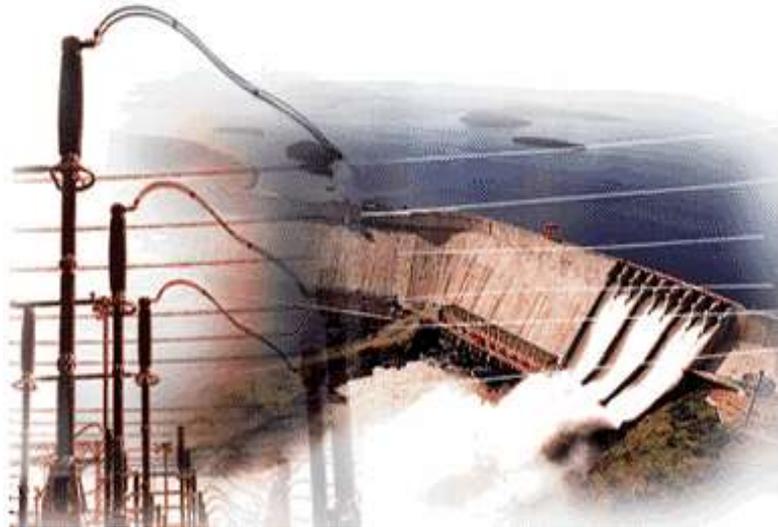
El indicador Grado de Satisfacción por la Participación en el Proceso “ se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

APÉNDICE B

Normalización Indicadores Perspectiva de los Procesos Internos

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “INDICE DE PARTICIPANTES ASISTENTES A CURSO “DISEÑO”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Indica la cantidad de participantes que asistieron a curso de “Diseño” respecto a la cantidad de trabajadores (as) programados para iniciar su formación como instructor interno.

1.2. Expresión Matemática.

$$IPAC_D = \frac{NPA}{NPP} \times 100$$

Donde:

$IPAC_D$: Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño

NPA: Número de Participantes Asistentes

NPP: Número de Participantes Programados

1.3 Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el cumplimiento del proceso, en referencia al nivel de asistencia de los participantes a los cursos de diseño, con la finalidad de realizar un seguimiento continuo en cada uno de las fases del proceso, orientado a la toma de las acciones oportunas correspondientes.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

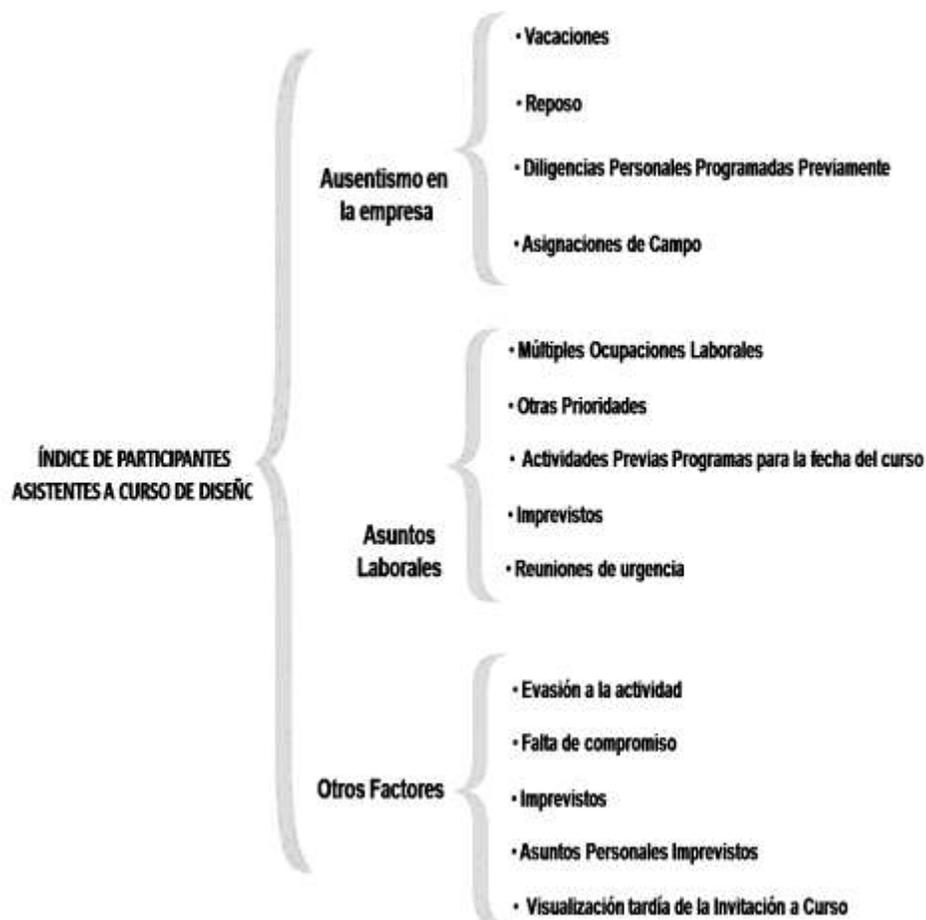
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2. Árbol de Factores



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño”. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Índice de Participantes Asistentes a Curso de Diseño” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

**INDICADOR “INDICE DE
TEMAS
INSTRUCCIONALES
INICIADOS”**



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Índice de Temas Instruccionales Iniciados.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Relación porcentual que expresa el número de temas Instruccionales iniciados en base a la programación inicial tomando en cuenta las necesidades detectadas en la organización.

1.2. Expresión Matemática.

$$ITII = \frac{NTI}{NTD} \times 100$$

Donde:

ITII: Índice de Temas Instruccionales Iniciados

NTI: Número de Temas Iniciados

NTD: Número de Temas Detectados

1.3 Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir la cantidad de Diseños Instruccionales a fin de tomar acciones que permitan dar respuesta las necesidades de formación del personal de la organización.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Índice de Temas Instruccionales Iniciados” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

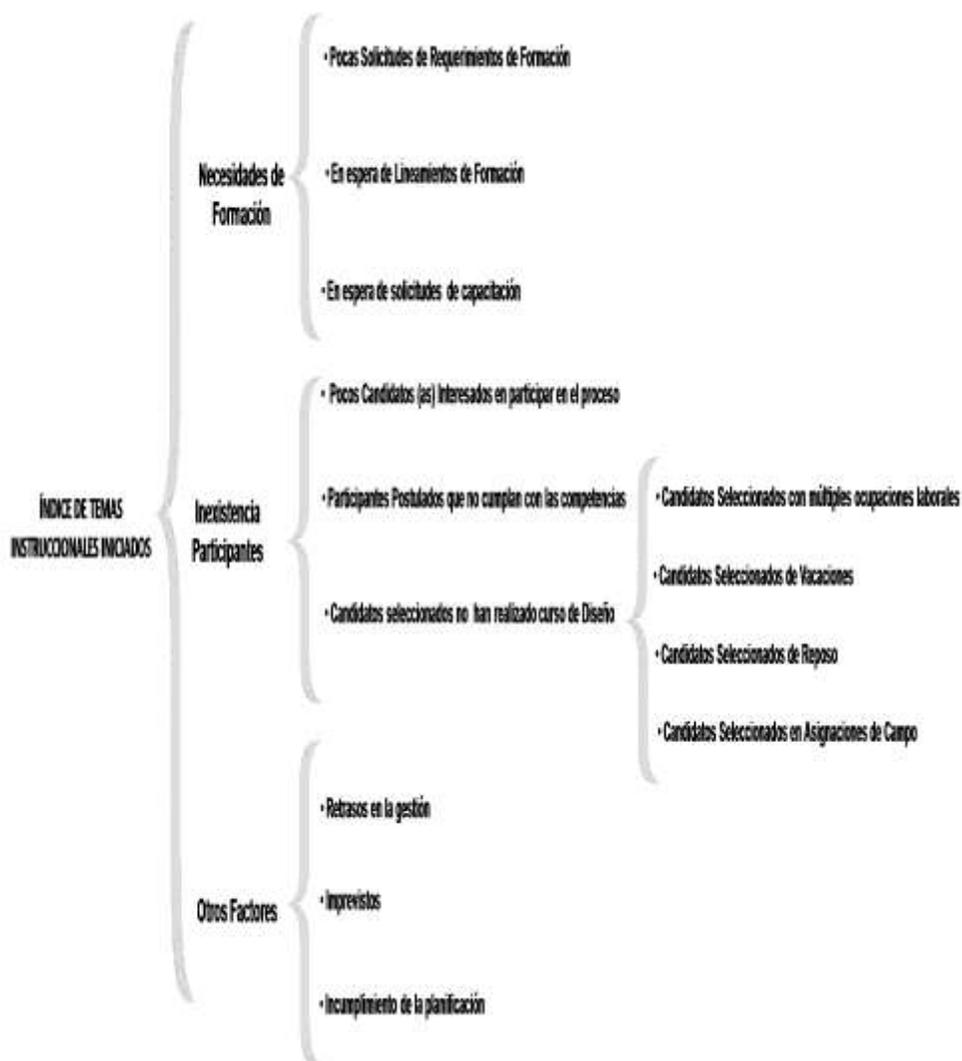
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Índice de Temas Instruccionales Iniciados” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2. Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Índice Temas Instruccionales Iniciados”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Índice de Temas Instruccionales Iniciados”. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Índice Temas Instruccionales Iniciados” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “ÍNDICE DE PAQUETES INSTRUCCIONALES LISTOS”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Índice de Paquetes Instruccionales Listos.

1. Definición del Indicador.

1.1 Definición Conceptual.

Indica la cantidad de paquetes Instruccionales desarrollados y culminados con respecto a la cantidad de Paquetes Instruccionales correspondientes a la programación inicial.

1.2. Expresión Matemática.

$$IPIL = \frac{NPIC}{NPIP} \times 100$$

Donde:

IPIL: Índice de Paquetes Instruccionales Listos

NPIL: Número de Paquetes Instruccionales Culminados

NPIP: Número de de Paquetes Instruccionales Programados

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir la cantidad de Diseños Instruccionales Listos a fin de tomar acciones que permitan dar respuesta las necesidades de formación del personal de la organización.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Índice de Paquetes Instruccionales Listos” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

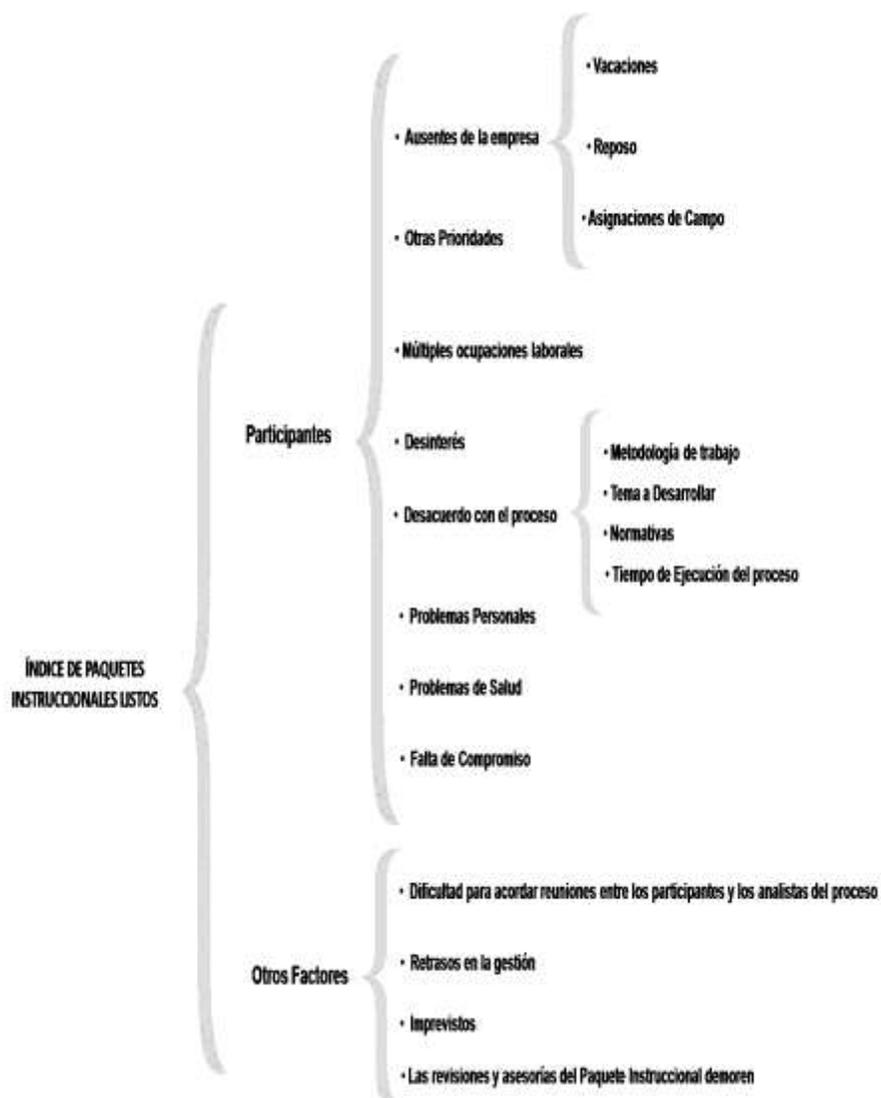
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Índice de Paquetes Instruccionales Listos” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2. Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Índice de Paquetes Instruccionales Listos”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

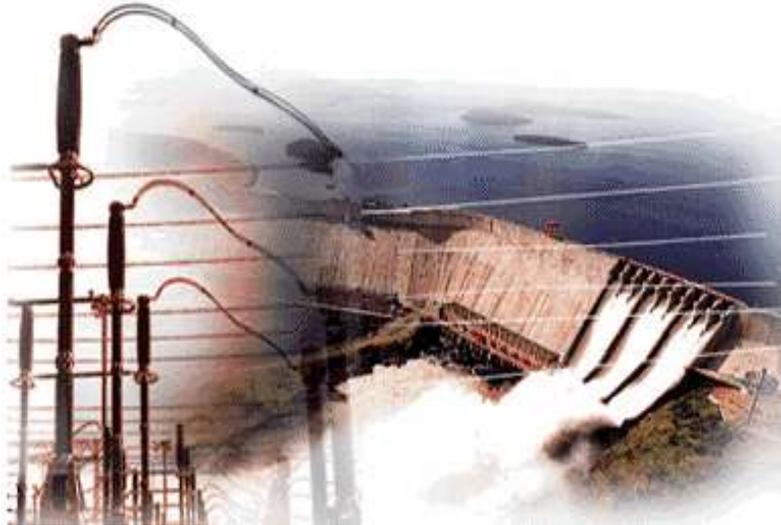
Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Índice de Paquetes Instruccionales Listos”. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Índice de Paquetes Instruccionales Listos” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “ÍNDICE DE PARTICIPANTES ASISTENTES A CURSO DE FORMACIÓN”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Índice de Participantes Asistentes a Curso de Formación.

1. Definición del Indicador.

1.1 Definición Conceptual.

Indica la cantidad de participantes que asistieron a curso de “Formación” respecto a la cantidad de instructores programados en ese periodo.

1.2. Expresión Matemática.

$$IPAC_F = \frac{NPCF}{NPIF} \times 100$$

Donde:

IPAC_F: Índice de Participantes Asistentes a Curso de Formación

NPCF: Número de Participantes que Culminaron su Formación

NPIF: Número de Participantes que Iniciaron Formación

1.3 Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir la cantidad de participantes asistentes al curso de Formación, con la finalidad de tomar las acciones siguientes para ser certificados como instructores internos de la Organización.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Índice Participantes Asistentes a Curso de Formación” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

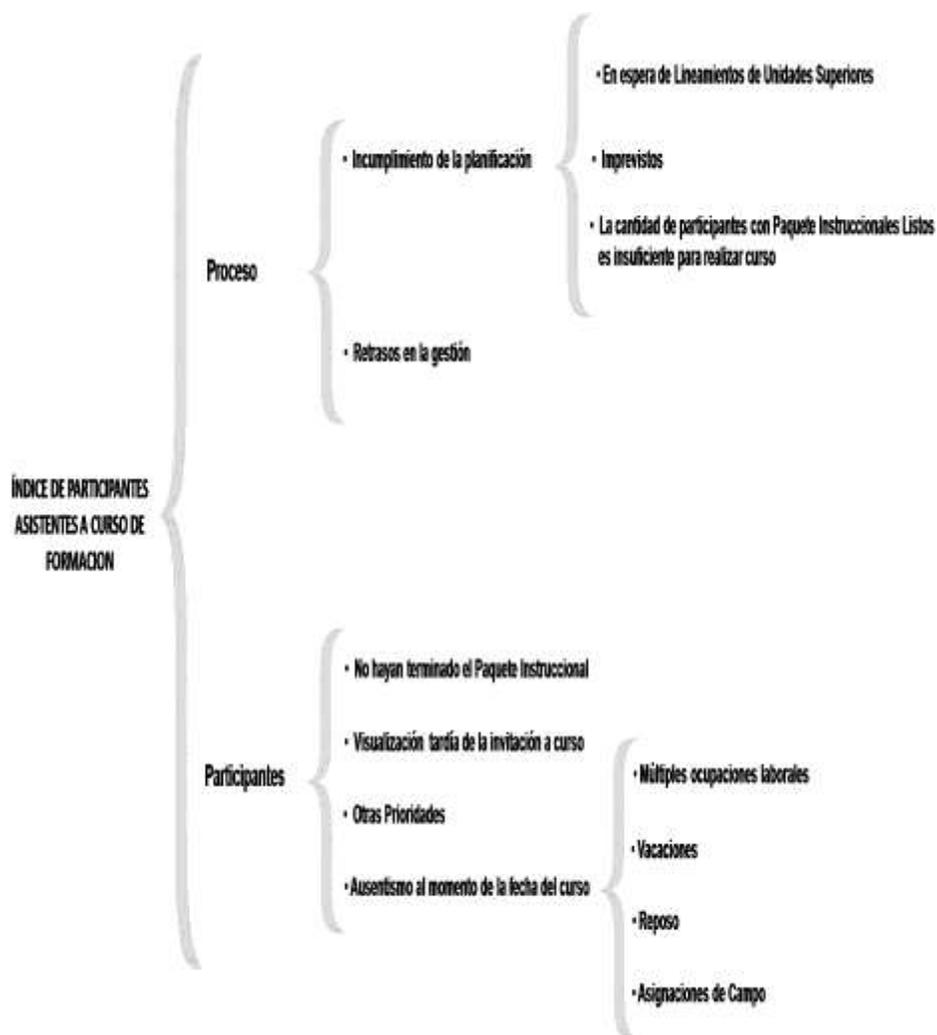
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Índice de Participantes Asistentes a Curso de Formación” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2 Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Índice de Participantes Asistentes a Curso de Formación”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

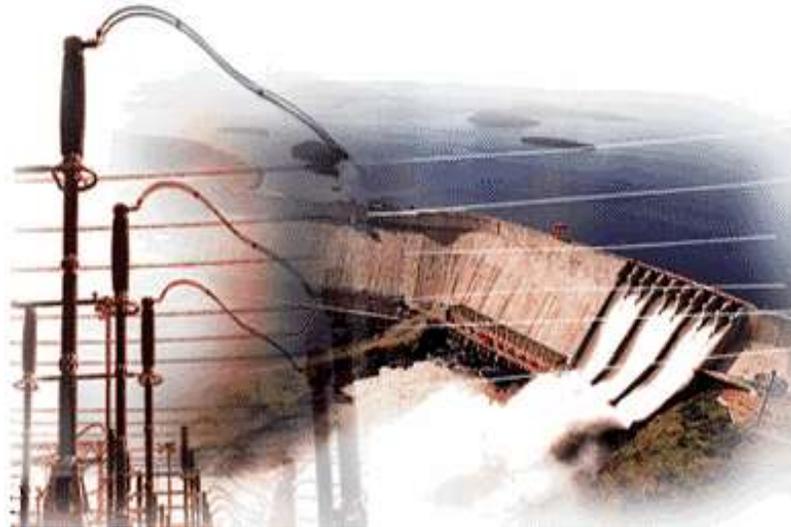
Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario Índice de Participantes Asistentes a Curso de Formación”. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Índice de Participantes Asistentes a Curso de Formación” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Índice de Cumplimiento del Proceso

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Expresa la relación porcentual entre la cantidad de participantes que iniciaron en el proceso de “Formación de Instructores Internos” y los que se certificaron como Instructores Internos durante ese periodo.

1.2. Expresión Matemática.

$$ICP = \frac{NPCI}{NPIF} \times 100$$

Donde:

ICP: Índice de Cumplimiento del Proceso

NPCI: Número de Participantes Certificados como Instructores

NPIF: Número de Participantes que Iniciaron Formación

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el grado de cumplimiento del proceso durante un periodo de gestión, con la finalidad de tomar las acciones necesarias, orientadas a la búsqueda de la excelencia de gestión del proceso y la optimización de la

calidad del servicio, empleando la normativa interna y procedimientos administrativos existentes en la empresa, así como mecanismos eficaces de seguimiento.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador "Índice de Cumplimiento del Proceso" en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

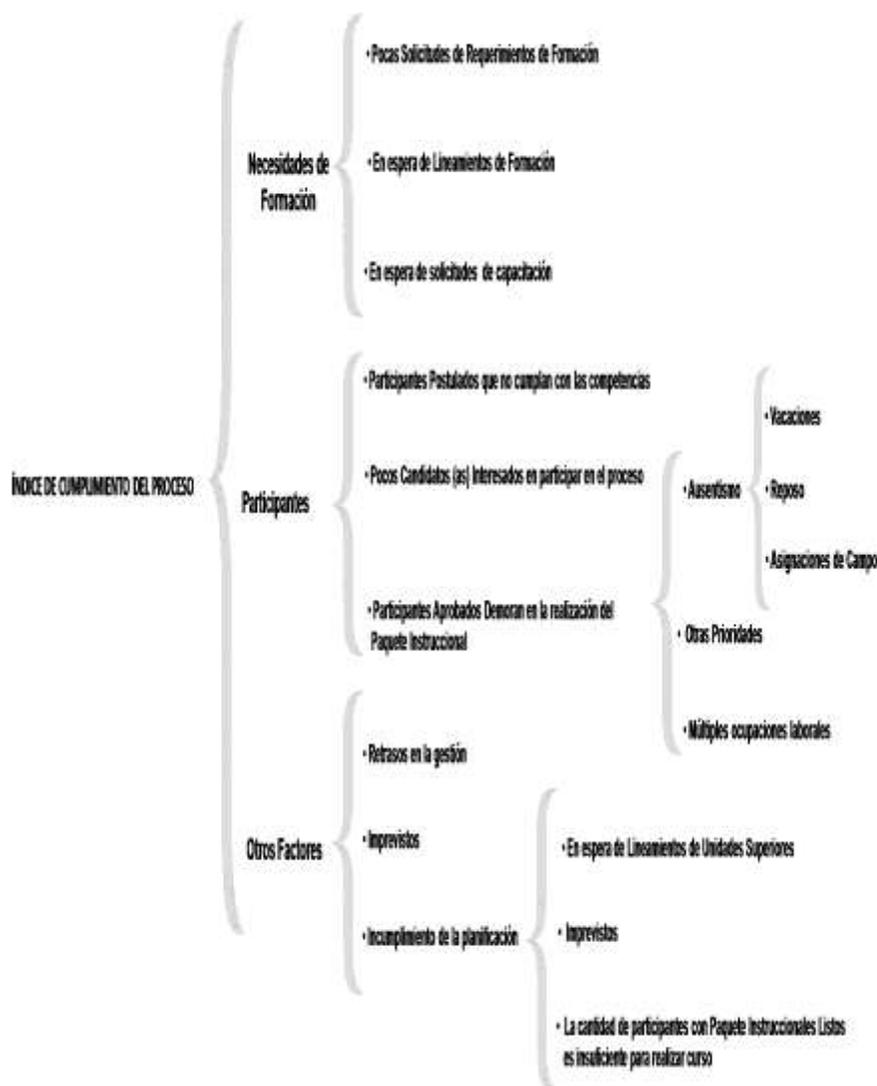
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Índice de Cumplimiento del Proceso” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2 Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Índice de Cumplimiento del Proceso”, son tomados de los resultados obtenidos a través de los seguimientos realizados durante un periodo.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Índice de Cumplimiento del Proceso”. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Índice de Cumplimiento del Proceso” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

APÉNDICE C
Normalización de Indicadores Perspectiva de las Capacidades de la Organización

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “ÍNDICE DE DESARROLLO DEL PERSONAL DEL PROCESO”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Índice de Desarrollo del Personal del Proceso.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Expresa la relación porcentual entre la cantidad de personal del proceso “Formación de Instructores Internos” que incrementaron sus competencias durante un periodo, en atención a su plan de desarrollo individual; en relación con el total de personal que trabaja en el proceso.

1.2. Expresión Matemática.

$$IDPP = \frac{NPCD}{NPTP} \times 100$$

Donde:

ICP: Índice de Desarrollo del Personal del Proceso

NPCI: Número de Personal Cumplieron con su Desarrollado

NPIF: Número de Personal Total del Proceso

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el cumplimiento del proceso, en referencia al avance del desarrollo de personal, con la finalidad de establecer las acciones oportunas que

permitan disminuir la brecha existente entre las competencias actuales del personal y las competencias requeridas.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador "Índice Desarrollo del Personal del Proceso" en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

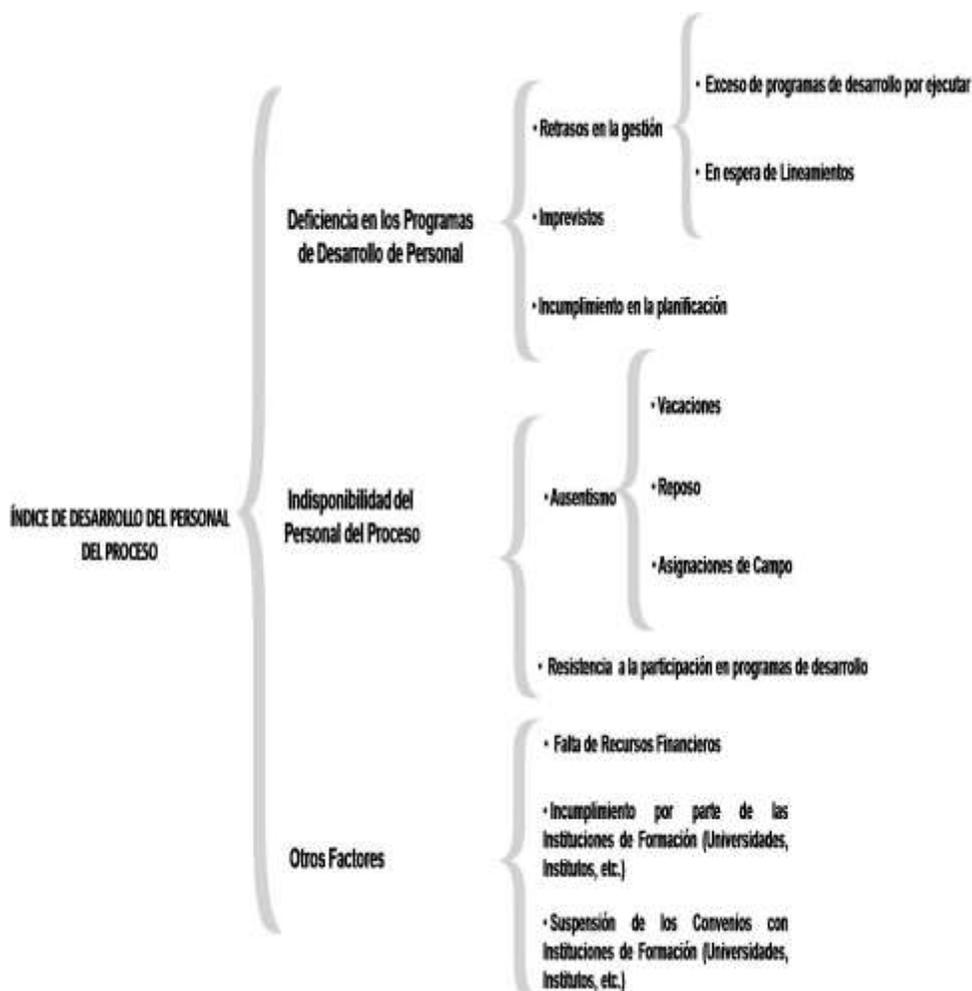
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Índice de Desarrollo del Personal del Proceso” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2 Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Índice de Desarrollo de Personal del Proceso”, son tomados de los resúmenes curriculares, de la base de datos del sistema SAP de la empresa y de los registros internos de la coordinación.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Índice de Desarrollo de Personal del Proceso”. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Índice de Desarrollo de Personal del Proceso” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “ÍNDICE DE PERSONAL MOTIVADO”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Índice de Personal Motivado.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Expresa la relación porcentual entre la cantidad de personal del proceso “Formación de Instructores Internos” que se encuentran motivados, en relación con el total de personal que trabaja en el proceso.

1.2. Expresión Matemática.

$$IPM = \frac{NPM}{NTP} \times 100$$

Donde:

IPM: Índice de Personal Motivado

NPM: Número de Personal Motivado

NTP: Número Total de Personal

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el nivel de satisfacción de los empleados del proceso, a fin de conocer su conformidad con el ambiente laboral donde se desenvuelven, las funciones diarias que realizan, los beneficios laborales obtenidos y otros

elementos que influyan en su desempeño diario. Todo esto, con la finalidad de tomar las acciones requeridas para propiciar un ambiente de trabajo adecuado para los empleados que allí laboran.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Índice de Personal Motivado” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

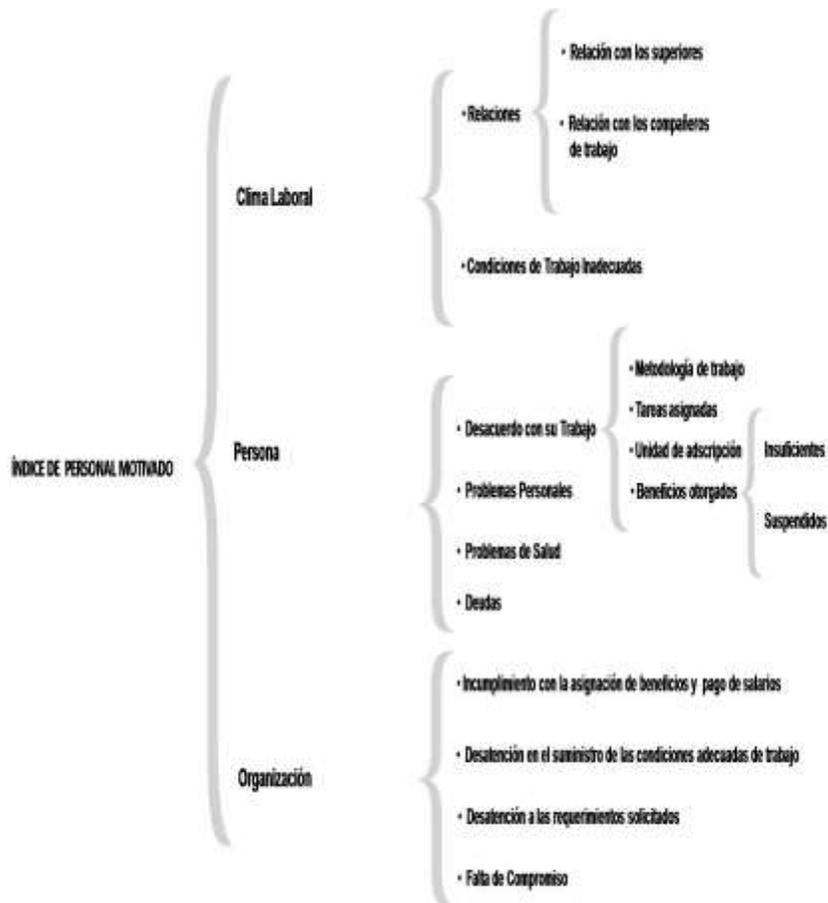
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Índice de Personal Motivado” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2 Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Índice de Personal Motivado” se obtienen a través de encuestas de opinión al personal.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Índice de Personal Motivado”. Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Índice de Personal Motivado” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “CUMPLIMIENTO DE PLANES DE MEJORA CONTINUA”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Cumplimiento de Planes de Mejora Continua.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Expresa la relación porcentual entre la número de planes de mejora ejecutados en el proceso “Formación de Instructores Internos” durante un periodo en relación con la programación inicialmente establecida en ese periodo.

1.2. Expresión Matemática.

$$CPMC = \frac{NPMCE}{NPMCP} \times 100$$

Donde:

CPMC: Cumplimiento de Planes de Mejora Continua

NPM: Número de Planes de Mejora Continua Ejecutados

NPMCP: Número de Planes de Mejora Continua Programados

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el nivel de eficacia del proceso, en referencia a la ejecución de planes de mejora continúa, con la finalidad de tomar las acciones necesarias

para cumplir con el estándar establecido mediante la incorporación de nuevas herramientas y métodos de trabajo que contribuyan al aumento del nivel de excelencia del proceso.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Cumplimiento de Planes de Mejora Continua” en cada uno de los periodos de gestión del año anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

4. Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

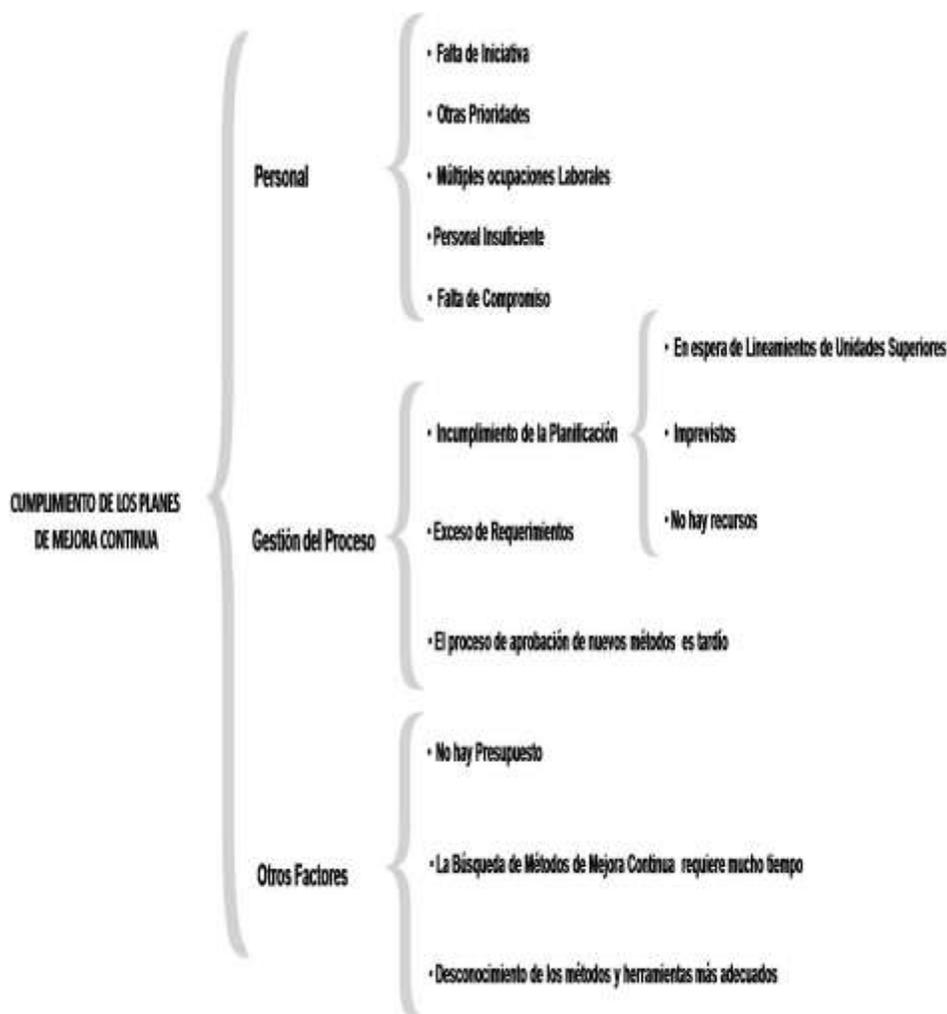
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Cumplimiento de Planes de Mejora Continua” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2 Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Cumplimiento de los Planes de Mejora Continua” se obtienen del programa de actividades del proceso “Formación de Instructores Internos” y del informe de gestión realizado al final de cada periodo.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Cumplimiento de los Planes de Mejora Continua” Ver Apéndice “E”.

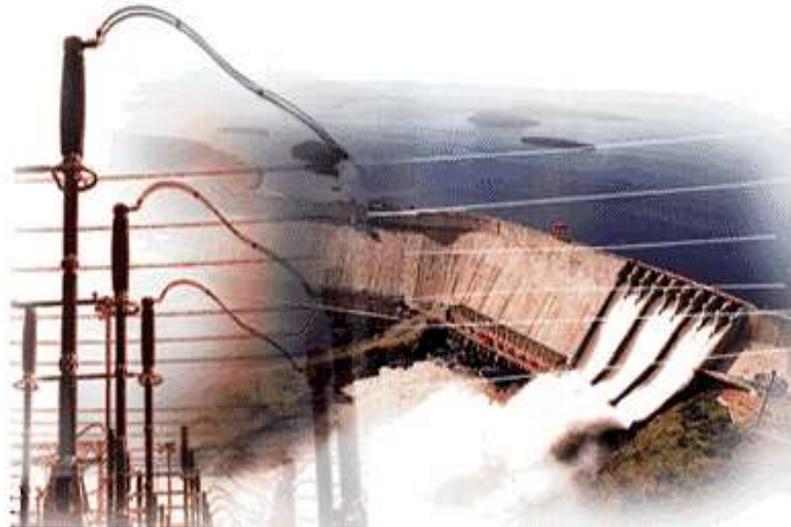
7. Reporte.

El indicador “Cumplimiento de los Planes de Mejora Continua” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

APÉNDICE D
Normalización de Indicadores Perspectiva Financiera

PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN

INDICADOR “CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO ASIGNADO”



Gerencia de Recursos Humanos
Proceso “Formación de Instructores Internos”

NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR:

Cumplimiento del Presupuesto Asignado.

1. Definición del Indicador.

1.1. Definición Conceptual.

Expresa la relación porcentual entre el monto real invertido en capacitación y adiestramiento para el proceso “Formación de Instructores Internos” en relación con el monto inicialmente asignado.

1.2. Expresión Matemática.

$$CPA = \frac{MR}{ME} \times 100$$

Donde:

CPA: Cumplimiento del Presupuesto Asignado

MR: Monto Real

MA: Monto Asignado

1.3. Unidad de medida.

Porcentaje (%).

2. Objetivo del Indicador.

Medir el nivel de cumplimiento del proceso, en referencia a la ejecución de planes de adiestramiento y capacitación, con la finalidad de tomar las

acciones necesarias para cumplir con el estándar establecido sin perder el enfoque centrado en la administración eficiente de los recursos.

3. Niveles de Referencia y Responsabilidad.

Los niveles de referencia propuestos para este indicador fueron:

TIPO	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR	RESPONSABLE
Histórico	El valor se obtiene promediando los resultados obtenidos del indicador “Cumplimiento del Presupuesto Asignado” en cada uno de los periodos de gestión del año de anterior.	-	Analista encargado del control del proceso
Planificado	Se establece un valor meta al inicio del periodo de gestión, el cual se espera obtener en un periodo de análisis.	90%	Analista encargado del control del proceso

Consideraciones de Gestión.

4.1. Rango de desempeño

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
Bajo Control 	Los valores del indicador se encuentran dentro del rango de control.	$90 \leq \text{INDICE} \leq 100$
En Alerta 	Los valores del indicador muestran señal de alerta. Denota que el valor obtenido al estar en este rango está arrojando una señal de advertencia y/o precaución, que dependiendo del comportamiento futuro pueden estar tomándose acciones preventivas.	$80 \leq \text{INDICE} < 90$
Fuera de Control 	Los valores del indicador se encuentran fuera de control. Denota que el indicador al estar dentro de este rango señala que se debe tomar una acción correctiva.	$\text{ÍNDICE} < 80$

4.2. Periodicidad e Intensidad.

PUNTO	OBJETIVO	FRECUENCIA DE REPORTE Y REVISIÓN		
		Mensual	Semestral	Anual
Punto de Información	NIVEL INFORMATIVO Dar a conocer el comportamiento, por excepción del indicador.	X		
Punto de control	NIVEL DE CONTROL Dar a conocer las desviaciones en el comportamiento del indicador, los ajustes realizados, los pronósticos y próximos pasos a ejecutar.		X	
Punto de Análisis	NIVEL EXPLICATIVO Analizar el comportamiento del indicador identificando sus causas y consecuencias. Revisión de la meta establecida, revisión de la normalización, acciones a implementar e inversión requerida (costo, entrenamiento, programación, etc.)			X

4.3 Responsables.

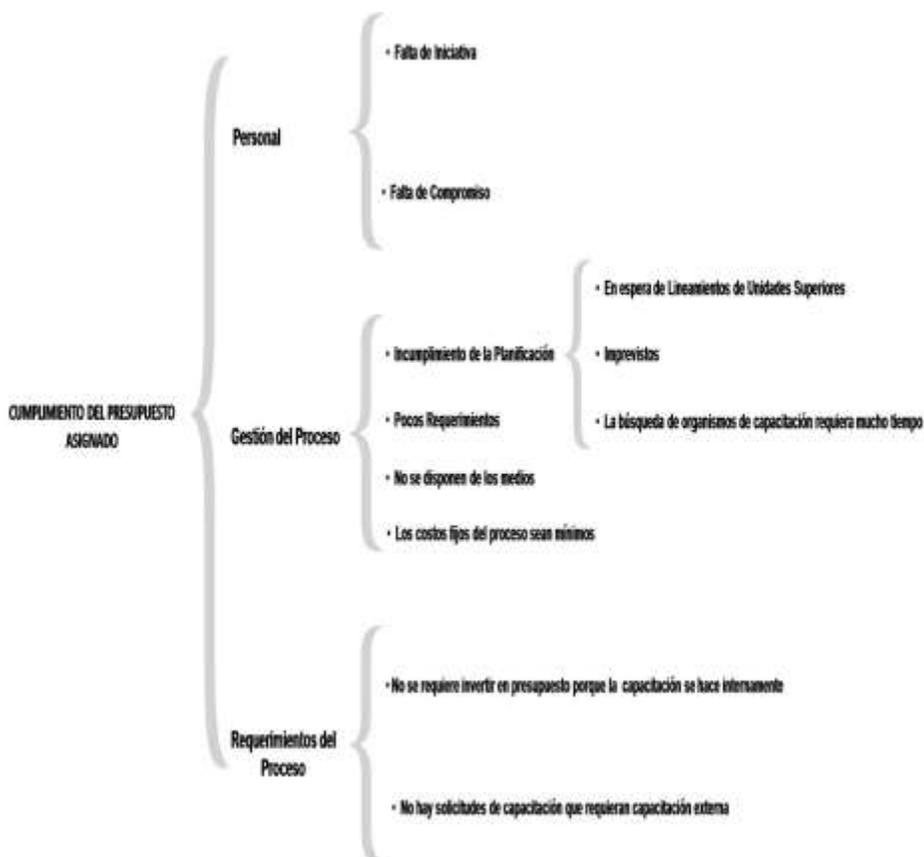
ASIGNACIÓN	RESPONSABLE
Revisión y actualización de los niveles de referencia del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Proposición, revisión y actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento. Analistas de Proceso.
Aprobar propuesta para la actualización de las consideraciones de Gestión.	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento.
Seguimiento y Control del indicador.	Analista encargado de control del proceso.
Registro y procesamiento de datos.	Analista encargado de control del proceso.
Elaborar reporte de resultados del Indicador	Analista encargado de control del proceso.
Aprobar reporte de resultados del Indicador	Coordinador de Proceso. Jefe de Departamento

5. Análisis del Indicador.

5.1. Árbol de subdivisión

El indicador “Cumplimiento del Presupuesto Asignado” se evalúa únicamente en la Coordinación de Tecnologías Estratégicas en Materia de Recursos Humanos, unidad encargada de gestionar el proceso “Formación de Instructores Internos”.

5.2 Árbol de Factores.



6. Información y datos.

6.1 Fuente de Información y Captura de Datos.

Los datos que sirven como insumo para el indicador “Cumplimiento del Presupuesto Asignado” se obtienen de los registros de control de operaciones y cálculo de los costos asociados a cada una de estas.

6.2 Almacenamiento y Procesamiento de Datos.

Los datos para el cálculo del indicador se almacenarán y procesarán en el “Formulario para el Cálculo Cumplimiento del Presupuesto Asignado” Ver Apéndice “E”.

7. Reporte.

El indicador “Cumplimiento del Presupuesto Asignado” se mostrará en el Cuadro de Mando Integral del proceso “Formación de Instructores Internos”, en donde se podrá visualizar la meta, el valor obtenido, los niveles de calidad, así como también el gráfico de control que indicará la tendencia del comportamiento del indicador con respecto a la meta establecida. Seguidamente la información requerida se consolida en el informe de gestión que se entrega trimestralmente a la gerencia de recursos humanos.

APÉNDICE E
Formularios de Registro

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	Nº REV:		
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:	
FORMULARIO PARA EL CÁLCULO "CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS REQUERIMIENTOS"				
PERIODO:				
ENCUESTA Nº	TOTAL ITEMS	ITEMS (+)	ITEMS (-)	CRITERIO
ESCALA	CRITERIO	RESUMEN		
0<Ítems<=3	Malo	Total Encuestados:		
3<Ítems<=7	Bueno	Nº Participantes Satisfechos:		
7<Ítems<=10	Excelente	Nº Participantes Insatisfechos:		
OBSERVACIONES:				

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	Nº REV:		
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:	
FORMULARIO PARA EL CÁLCULO "GRADO DE SATISFACCIÓN POR PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO"				
PERIODO:				
ENCUESTA Nº	TOTAL ITEMS	ITEMS (+)	ITEMS (-)	CRITERIO
ESCALA	CRITERIO	RESUMEN		
0<Ítems<=5	Malo	Total Encuestados:		
5<Ítems<=10	Regular	Nº Participantes Satisfechos:		
10<Ítems<=15	Bueno	Nº Participantes Insatisfechos:		
15<Ítems<=20	Excelente			
OBSERVACIONES:				

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	Nº REV:			
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:		
FORMULARIO PARA EL CÁLCULO "ÍNDICE DE PAQUETES INSTRUCCIONALES LISTOS"					
PERIODO:					
Nº	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	UNIDAD	NOMBRE DEL TEMA	C	I
CRITERIO		RESUMEN			
C	Completo	Total Paquetes Iniciados: Nº Paquetes Completos: Nº Paquetes Incompletos:			
I	Incompleto				
OBSERVACIONES:					

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	N° REV:			
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:		
FORMULARIO PARA EL CÁLCULO " ÍNDICE DE DESARROLLO DEL PERSONAL DEL PROCESO "					
PERIODO:					
N°	NOMBRE Y APELLIDO	¿RECIBIÓ CAPACITACIÓN?		NOMBRE ACTIVIDAD	DURACIÓN (Horas)
		SI	NO		
RESUMEN					
Total Personal del Proceso:					
N° Personal Capacitado:					
N° No Capacitado:					
OBSERVACIONES:					

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	Nº REV:			
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:		
FORMULARIO PARA EL CÁLCULO "CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORA CONTINUA"					
PERIODO:					
Nº	NOMBRE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA PROGRAMADA	C	NC
CRITERIO		RESUMEN			
C	Cumplidas	Total Actividades Programadas: Nº Actividades Cumplidas: Nº Actividades No Cumplidas:			
NC	No Cumplidas				
OBSERVACIONES:					

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	Nº REV:		
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:	
FORMULARIO PARA EL CÁLCULO "ÍNDICE DE PERSONAL MOTIVADO"				
PERIODO:				
ENCUESTA Nº	TOTAL ITEMS	ITEMS (+)	ITEMS (-)	CRITERIO
ESCALA	CRITERIO	RESUMEN		
0<Ítems<=10	Totalmente Desmotivado	Total Personal Encuestado:		
10<Ítems<=20	Parcialmente Desmotivado	Nº Personal Motivado:		
20<Ítems<=30	Poco Motivado	Nº Personal No Motivado:		
30<Ítems<=40	Medianamente Motivado			
40<Ítems<=50	Completamente Motivado			
OBSERVACIONES:				

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	Nº REV:		
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:	
FORMULARIO PARA EL CÁLCULO "CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO ASIGNADO"				
PERIODO:				
Nº	SERVICIOS REQUERIDOS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO	COSTO ESTIMADO	COSTO REAL	OBSERVACIONES
Total Monto Utilizado				
RESUMEN Monto Utilizado: Monto Asignado:				
OBSERVACIONES:				

PROCESO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS"	CÓDIGO:	Nº REV:				
	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:	FECHA EMISIÓN:			
REPORTE						
PERIODO:						
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
Nombre Del Indicador		Perspectiva				
Objetivo Del Indicador						
Unidad de Medida		Definición de Variables de la Fórmula:				
Fórmula para su cálculo		Periodicidad				
Responsable de Generar el Indicador		Responsable del Seguimiento del Indicador				
SEGUIMIENTO DEL INDICADOR						
Fecha	Variables del Indicador		Resultado %	Rango de Desempeño	Acciones de Mejoras Requerida	Plan de Mejora
	Variable 1 (Numerador)	Variable 2 (Denominador)				

APÉNDICE F
MODELO DE ENCUESTAS PROPUESTAS

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS PROCESO “FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS”			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS REQUERIMIENTOS			
<p>Con el fin de aumentar el nivel de excelencia de la gestión del proceso “Formación de Instructores Internos”, requerimos conocer su nivel de satisfacción en cuanto al cumplimiento oportuno de los requerimientos que nos solicitan, por esta razón queremos solicitarle que responda la presente encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.</p>			
<p>Instrucciones: Marque con una x la opción que mejor refleje su opinión en una escala. Por favor sea lo más objetivo posible respuestas.</p>			
ATENCIÓN A LAS SOLICITUDES		SI	NO
1. ¿Considera usted que el Departamento de Desarrollo de Capacidades atiende oportunamente las solicitudes que le son enviadas?			
2. ¿Recibe usted respuesta de que su solicitud fue recibida por el Departamento de Desarrollo de Capacidades luego de enviarle una solicitud de capacitación?			
3. ¿Al emitir una solicitud de capacitación, percibe usted interés y disposición por parte de los gestores del proceso para canalizar su solicitud?			
4. ¿De acuerdo a las solicitudes concretadas, podría catalogar usted que el proceso “Formación de Instructores Internos” posee personal comprometido con la organización?			
5. ¿Considera usted que el tiempo en el cual desarrollaron su solicitud fue el más oportuno?			
6. ¿En cuanto a la solicitud de información, evidenció usted un retraso por parte del Departamento de Desarrollo de Capacidades en suministrarle la información requerida?			
7. ¿Podría Usted catalogar la logística del proceso acertada?			
8. ¿Cree usted que los gestores del proceso actúan adecuadamente en			

respuesta a los imprevistos e inconvenientes que pudiesen surgir con los trabajadores postulados para participar en el proceso?		
9.¿Considera Usted, que el Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos posee personal apto para llevar eficientemente el proceso “Formación de Instructores Internos”		
AUTOEVALUACIÓN		
10¿Realiza usted el envío de solicitud de capacitación en un tiempo prudente y de holgura, para que la capacitación se realice oportunamente?		
SUGERENCIAS:		

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS PROCESO “FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS”			
ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL			
<p>Para la organización es muy importante conocer como es su nivel de satisfacción laboral, por esta razón queremos solicitarle que responda la presente encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.</p>			
<p>Instrucciones: Marque con una x la opción que mejor refleje su opinión en una escala. Por favor sea lo más objetivo posible respuestas.</p>			
CLIMA LABORAL			
LA EMPRESA	SI	NO	
1. ¿Se siente satisfecho de CORPOELEC como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?			
2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?			
3. ¿Le gusta su empresa?			
CONDICIONES AMBIENTALES			
4. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?			
5. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?			
6. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?			
7. ¿El nivel de ruido es soportable?			
8. ¿Posee ordenador con las condiciones requeridas para realizar su trabajo?			
ERGONOMÍA			
9. ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?			
10. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?			
11. ¿Cree usted que su silla es adecuada?			
12. ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?			
POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA			
13. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?			
14. ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?			
15. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?			
16. ¿Se siente realizado en su trabajo?			
17. ¿Su trabajo es lo suficientemente variado?			

18. ¿Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?		
COMPAÑEROS DE TRABAJO		
19. ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?		
20. ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?		
21. ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?		
22. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?		
23. ¿Sus compañeros le ayudan y apoyan cuando está en algún problema o inquietud?		
JEFE O SUPERIORES		
24. ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?		
25. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?		
26. ¿Considera que su jefe es participativo?		
27. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?		
28. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?		
29. ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?		
PUESTO DE TRABAJO		
30. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?		
31. ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?		
32. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?		
33. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?		
REMUNERACIÓN		
34. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
35. ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?		
36. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?		
37. ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		
38. ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?		
RECONOCIMIENTO		

39. ¿Considera usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?		
40. ¿Considera que su trabajo realizado en la empresa es útil?		
41. ¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?		
42. ¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?		
COMUNICACIÓN		
43. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación entre jefes y subordinados?		
44. ¿Considera usted que en su empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?		
PERSONAL		
45. ¿Se encuentra usted satisfecho con la metodología de su trabajo?		
46. ¿Esta usted de acuerdo con las tareas asignadas que debe desarrollar?		
47. ¿Se siente a gusto en la unidad de adscripción donde labora?		
48. ¿Actualmente tiene usted problemas personales?		
49. ¿Al presente tiene usted algún tipo de deuda que lo preocupa?		
50. ¿En estos momentos sufre usted de algún problema de salud?		

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS PROCESO “FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS”			
ENCUESTA SATISFACCIÓN POR LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO			
<p>Para la organización es muy importante conocer como su conformidad con el proceso, por esta razón queremos solicitarle que responda la presente encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.</p>			
<p style="text-align: center;">Instrucciones: Marque con una x la opción que mejor refleje su opinión en una escala. Por favor sea lo más objetivo posible respuestas.</p>			
ORGANIZACIÓN		SI	NO
1. ¿La información recibida anticipadamente fue acertada y suficiente?			
2. ¿La organización y el soporte logístico fueron apropiados?			
3. ¿Los cursos y encuentros se cumplieron en el horario dispuesto?			
METODOLOGÍA			
4. ¿Los objetivos fueron claros?			
5. ¿El programa de trabajo fue adecuado para el logro de los objetivos?			
6. ¿La temática fue relevante y útil?			
7. ¿La metodología incluyó la utilización de casos prácticos?			
8. ¿Se desarrollaron dinámicas de grupo?			
CONTENIDOS Y MATERIALES			
9. ¿El contenido fue suficiente para alcanzar los objetivos propuestos?			
10. ¿Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir?			
11. ¿Los materiales recibidos fueron acertados y suficientes?			
12. ¿Se dispuso recursos audiovisuales suficientes para los cursos?			
13. ¿Las instalaciones son cómodas para el desarrollo de los cursos?			
FACILITADORES			
14. ¿Iniciaron puntualmente la capacitación?			
15. ¿Los facilitadores dominaron los temas tratados?			
16. ¿Los facilitadores tuvieron dominio de grupo?			
17. ¿Se evacuaron las dudas de los participantes?			
AUTOEVALUACIÓN			
18. ¿La capacitación me generó nuevas expectativas?			

19. ¿Los contenidos expuestos generan un aporte importante para el desarrollo de mis funciones?		
20. ¿La aplicación de esta herramienta en mi trabajo cotidiano será frecuente?		
SUGERENCIAS:		

APÉNDICE G
SISTEMA DE INFORMACIÓN PROPUESTO PARA EL PROCESO

Sistema de Información Propuesto para el Proceso

En la metodología del Cuadro de Mando Integral lo ideal sería, que luego de cumplir con los pasos previos a esta, se disponga de una herramienta computacional que permita llevar el control del Sistema de Indicadores Propuesto de forma automatizada. En atención a esto, se elaboró la propuesta de un sistema de información para el proceso “Formación de Instructores Internos”.

Diseño del Sistema de Información

El Sistema de Información está basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral y contiene el conjunto de indicadores formulados, agrupados en cada una de sus perspectivas.

A través de éste se puede realizar un seguimiento continuo a cada indicador, registrando los resultados obtenidos durante cada periodo y determinando su rango de gestión. A su vez permite mostrar estos resultados en gráficas dinámicas y posteriormente generar el reporte correspondiente.

Puede decirse entonces, que dicho sistema cumple dos funciones básicas, una controlar la gestión, es decir, almacenar la información y datos obtenidos durante un periodo determinado y dos, generar los indicadores correspondientes en base a estos datos suministrados.

Su elaboración se realizó en el software Open Office Calc, en atención a los requerimientos de la unidad donde se lleva a cabo el proceso “Formación de Instructores Internos”, cuyo Sistema Operativo utilizado es software libre.

Descripción del Sistema de Información

Las dos funciones mencionadas anteriormente funcionan de manera integrada y constituyen el sistema de información propuesto para el proceso “Formación de Instructores Internos” el cual tiene como fin, permitir controlar de forma organizada, fácil y automatizada la gestión del proceso.

A continuación se muestra el esquema del funcionamiento de este sistema, con las pantallas iniciales y la forma de acceder al mismo. Ver figura19.

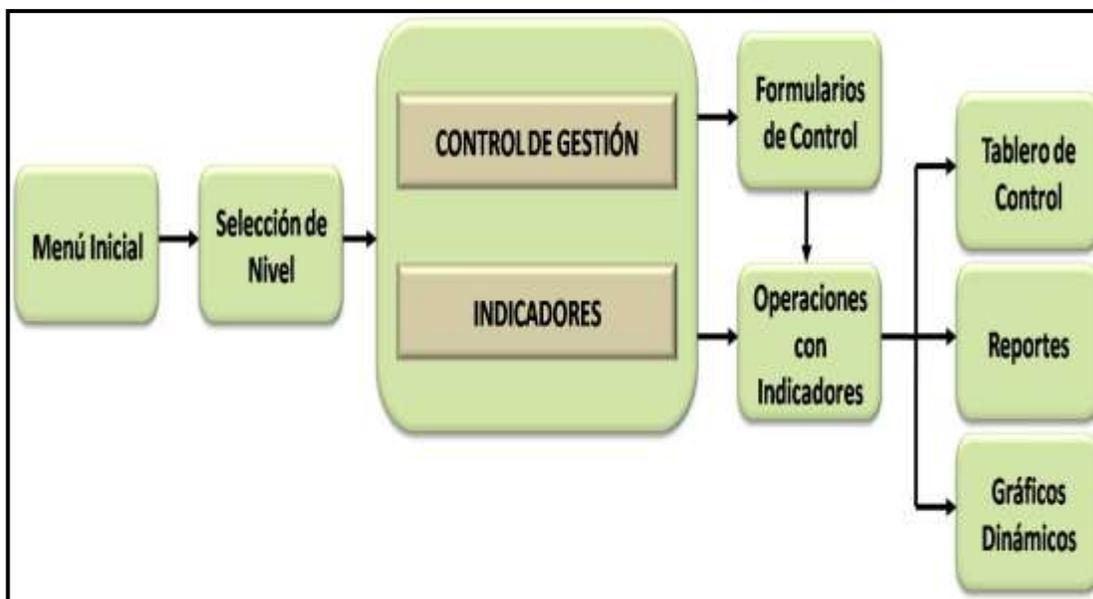


Figura 19. Esquema de Funcionamiento del Sistema de Información

Fuente: Elaboración Propia

Pantallas del Sistema

- **Inicio**

La primera pantalla que mostrará el Sistema de Información Propuesto, se denomina “Inicio”, está contiene dos (2) botones de comando, el primero denominado “ENTRAR” el cual permite ingresar al sistema y conlleva hacia la selección de cualquiera de las funcionalidades básicas del mismo; el segundo, denominado “SALIR”, como su nombre lo indica permite salir del sistema.

En la parte superior de la pantalla, con una alineación centrada, se muestra las unidades de adscripción del proceso y de lado superior derecho aparece el logo de la empresa.

Seguidamente en el centro de la pantalla, con alineación centrada, se muestra el nombre del sistema de información denominado: **Cuadro de Mando Integral “Proceso Formación de Instructores Internos”**.

A continuación se muestra en la Figura 20., una vista de la Pantalla “Inicio”:



Figura 20. Vista de la Pantalla “Inicio”

Fuente: Elaboración Propia

- **Pantalla Selección de Nivel**

Esta es la pantalla a la cual se accede si se presiona el botón de “ENTRAR” contenido en la pantalla de “Inicio”. En esta, se muestran dos (2) botones de comando con las opciones que el usuario deberá elegir de acuerdo a la función que desea realizar, bien sea:

Control de Gestión: está opción contiene un conjunto de formularios correspondientes para cada indicador agrupados de acuerdo a cada perspectiva. Estos, permiten registrar los datos y avances obtenidos durante la gestión diaria.

Indicadores: está opción permite realizar operaciones con los indicadores de gestión.

Del mismo modo en la parte superior de la pantalla, con una alineación centrada, se muestra las unidades de adscripción del proceso y de lado superior derecho aparece el logo de la empresa.

Al final de la pantalla de lado derecho, se encuentra el botón  el cual permite devolverse a la pantalla de “Inicio”.

A continuación se muestra en la Figura 21., una vista de la Pantalla “Selección de Nivel”:

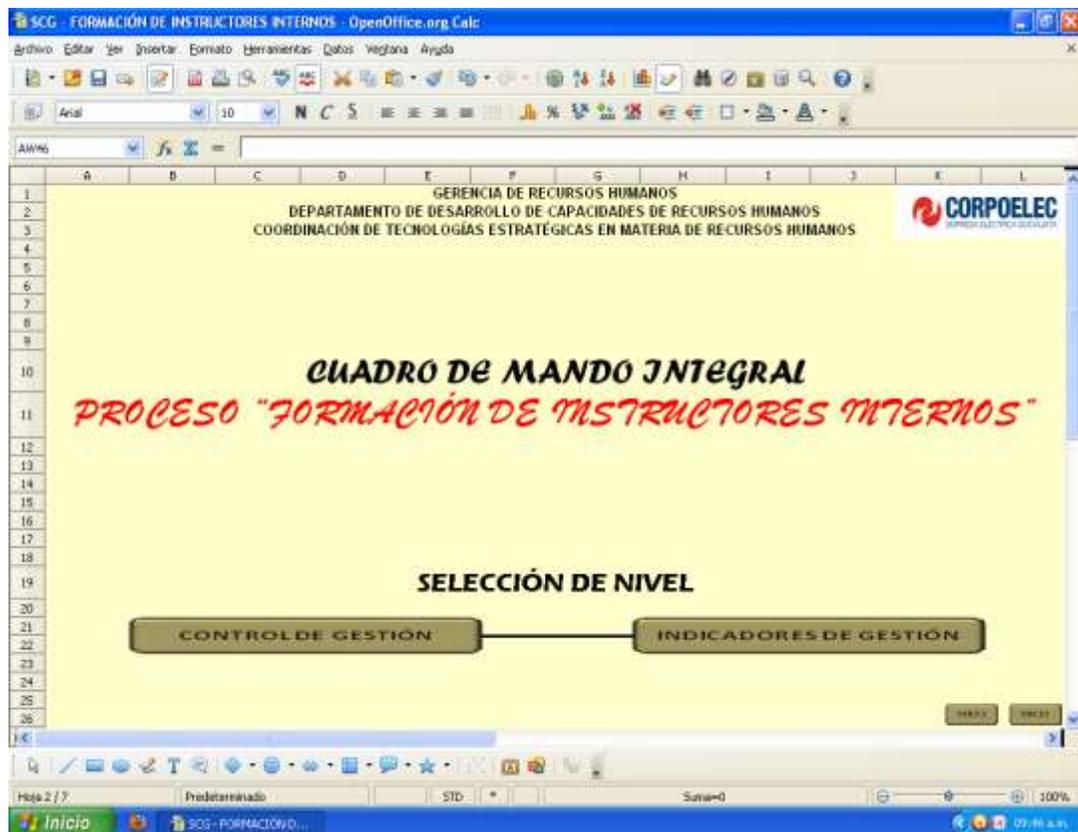
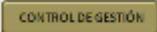


Figura21. Vista Pantalla “Selección de Nivel”

Fuente: Elaboración Propia

- Pantalla “Control de Gestión”

Para acceder a esta pantalla, el usuario deberá presionar el botón  contenido en la pantalla de “Selección de Nivel”. Y una vez presionado, se mostrará un cuadro que contiene cuatro (4) cajas con los diversos formularios para cada indicador los cuales se encuentran agrupado según su perspectiva. Al lado del nombre de cada indicador, aparece una imagen de una hoja que al presionarla lleva al formulario de vaciado de los datos.

En la parte superior de la pantalla, con una alineación centrada, se muestra las unidades de adscripción del proceso y de lado superior derecho aparece el logo de la empresa.

Al final de la página de lado derecho se encuentra los botones de comando  , el botón “Inicio” permite regresar a la pantalla de Inicio, mientras que el botón de “Atrás” permite devolverse a la pantalla anterior, en este caso Pantalla “Selección de Nivel”

A continuación se muestra en la Figura 22, una vista de la Pantalla “Control de Gestión”:

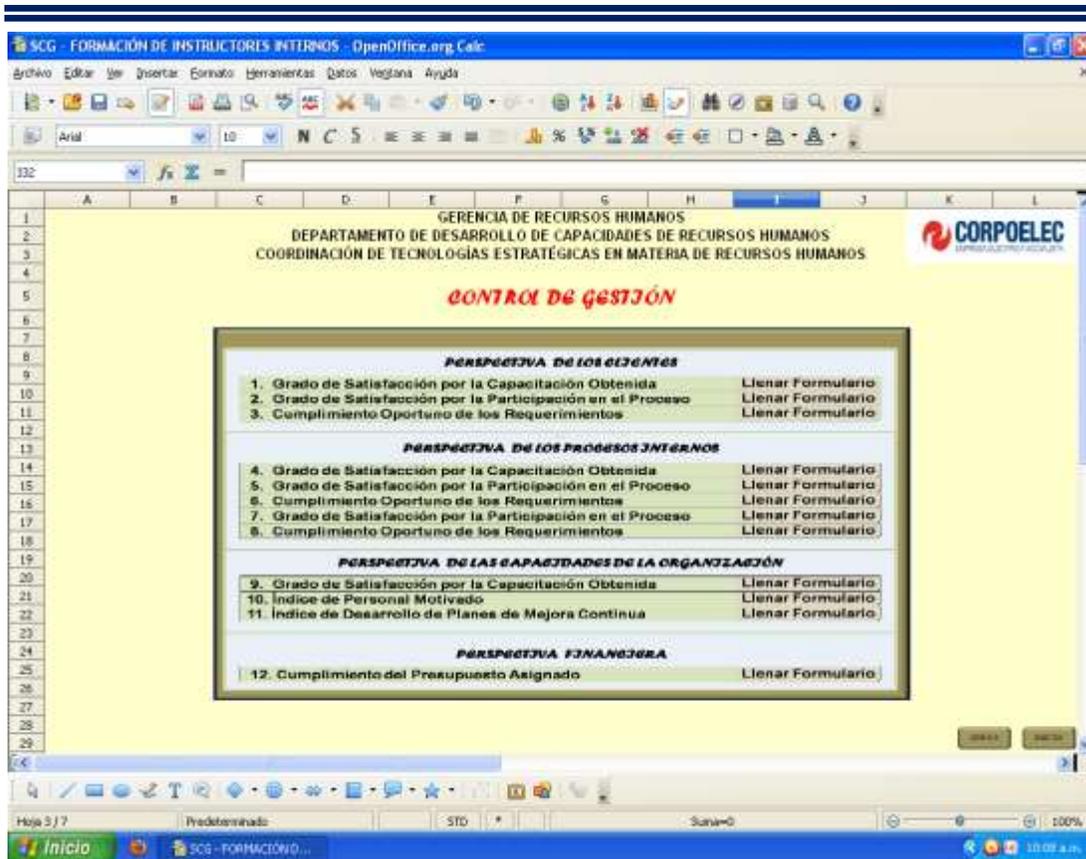


Figura22. Vista Pantalla “Control de Gestión”

Fuente: Elaboración Propia

- Pantalla “Indicadores de Gestión”

El acceso a la Pantalla “Indicadores de Gestión”, ocurre cuando el usuario selecciona en la pantalla “Selección de Nivel” el botón . Al presionarlo, se despliega un cuadro con un menú de acciones con tres (3) botones de opciones para realizar operaciones con los indicadores formulados. Estas funciones son:

- **Tablero de control:** en donde se calculan los resultados obtenidos en cada indicador durante un periodo de gestión y se asocian a un color que define el rango de desempeño obtenido.

- **Gráficos Dinámicos:** permite visualizar de manera gráfica el valor obtenido en cada indicador.
- **Reportes:** en esta opción aparece el formato general para la tabulación del comportamiento de cada indicador así como de las observaciones, acciones requeridas y planes de mejora necesarios para mejorar el desempeño obtenido durante un periodo.

En la parte superior de la pantalla, con una alineación centrada, se muestra las unidades de adscripción del proceso y de lado superior derecho aparece el logo de la empresa.

Al final de la página de lado derecho se encuentra los botones de comando  , el botón "Inicio" permite regresar a la pantalla de Inicio, mientras que el botón de "Atrás" permite devolverse a la pantalla anterior, en este caso Pantalla "Selección de Nivel"

A continuación se muestra en la Figura 23., una vista de la Pantalla "Indicadores".

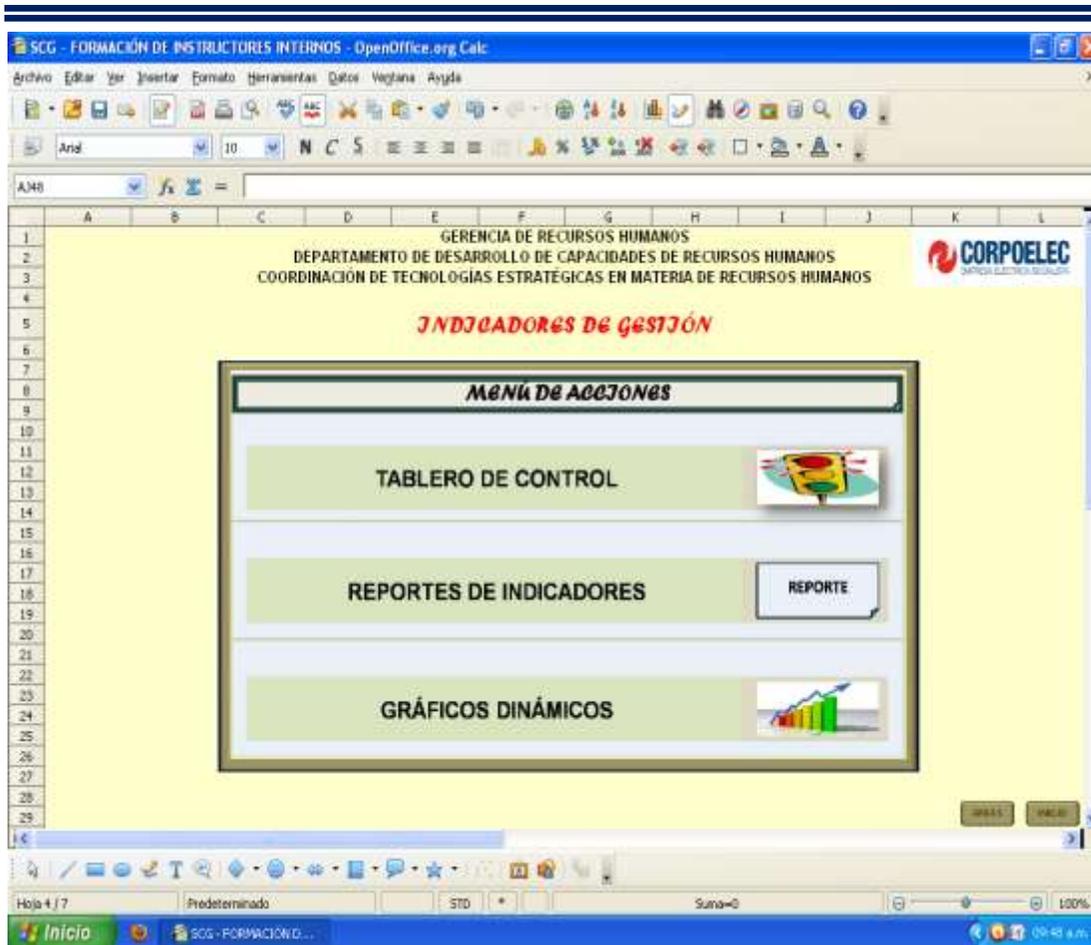


Figura 23. Vista Pantalla “Indicadores de Gestión”

Fuente: Elaboración propia

- **Pantalla “Tablero de Control”**

Para acceder a esta pantalla se deberá seleccionar la opción  contenido en la Pantalla “Indicadores de Gestión”. En esta, aparecerá un cuadro que contiene los diversos indicadores agrupados en sus respectivas perspectivas divididos en “cajas”. Cada “caja” contiene el nombre del indicador, y al lado una casilla llamada “Ingresar datos” en donde se deberán ingresar los datos para obtener el valor porcentaje obtenido en un periodo determinado. Al lado de esta casilla, se

encuentra un óvalo el cuál indicará el rango de desempeño obtenido en base al resultado.

De lado derecho se encuentra el panel  el cual muestra el rango de desempeño que representa cada color.

En la parte superior de la pantalla, con una alineación centrada, se muestra las unidades de adscripción del proceso y de lado superior derecho aparece el logo de la empresa.

Al final de la página de lado derecho se encuentra los botones de comando , el botón “Inicio” permite regresar a la pantalla de Inicio, mientras que el botón de “Atrás” permite devolverse a la pantalla anterior, en este caso Pantalla “Selección de Nivel”

A continuación se muestra en la Figura 24., una vista de la Pantalla “Tablero de Control”.

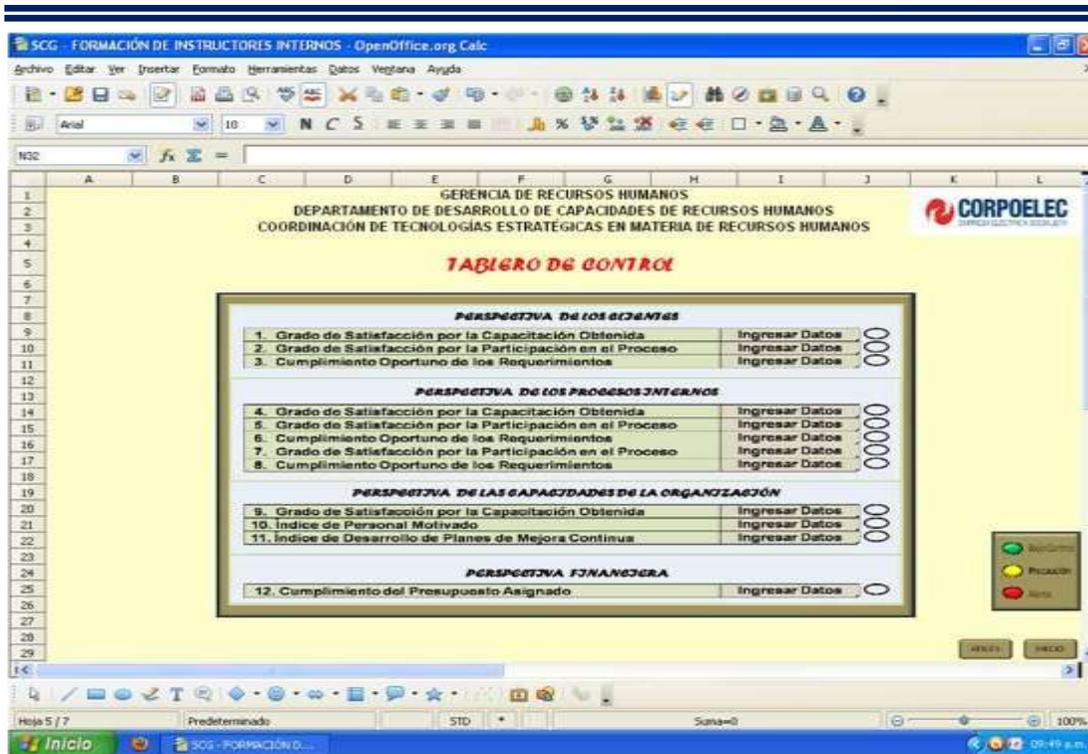


Figura 24. Vista Pantalla “Tablero de Control”

Fuente: Elaboración Propia

- **Pantalla “Gráficos Dinámicos”**

La Pantalla “Gráficos Dinámicos se obtiene luego de elegir la opción

GRÁFICOS DINÁMICOS

en la Pantalla “Indicadores de Gestión”. En esta aparece un cuadro con los nombres de los indicadores agrupados en cada perspectiva. Al lado de estos aparece un cuadro llamado “Generar Gráfico” que al presionarlo, permite el ingreso de los datos para generar el gráfico correspondiente.

En la parte superior de la pantalla, con una alineación centrada, se muestra las unidades de adscripción del proceso y de lado superior derecho aparece el logo de la empresa.

Al final de la página de lado derecho se encuentran los botones de comando **ATRÁS** **INICIO**, el botón “Inicio” permite regresar a la pantalla de Inicio, mientras que el botón de “Atrás” permite devolverse a la pantalla anterior, en este caso Pantalla “Selección de Nivel”

A continuación se muestra en la Figura 25., una vista de la Pantalla “Gráficos Dinámicos”.

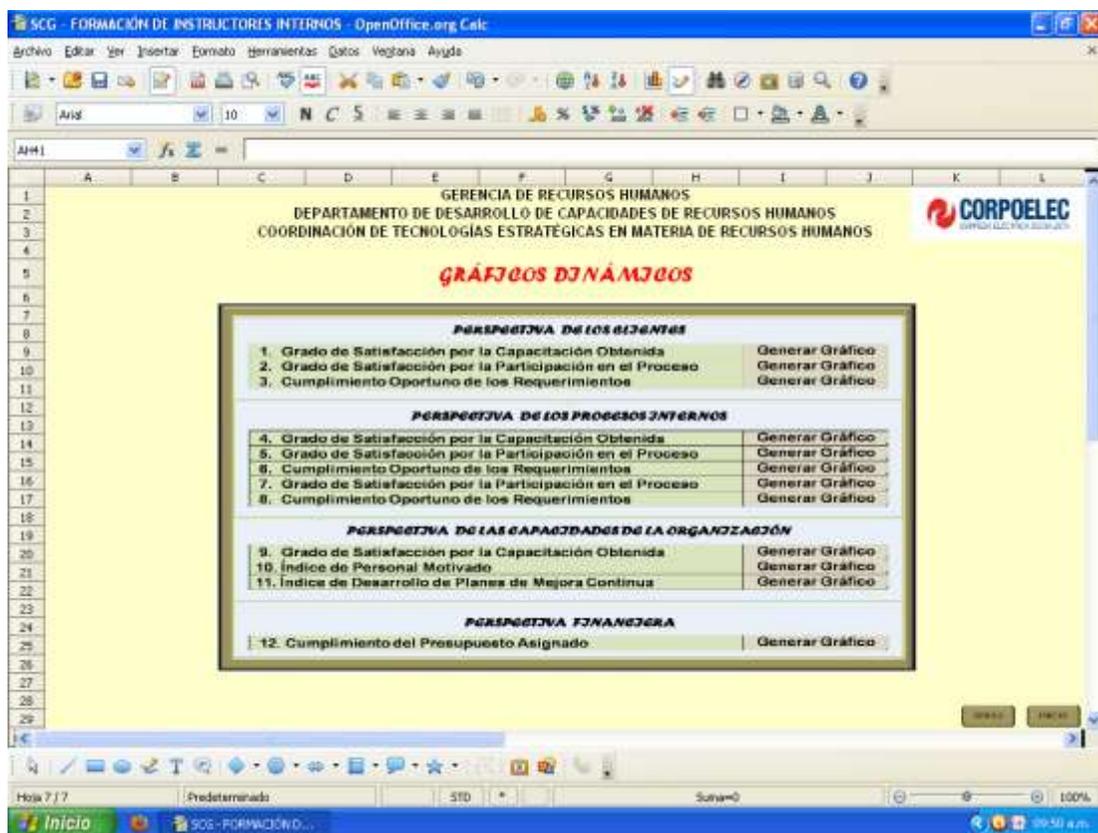


Figura 25. Vista Pantalla “Gráficos Dinámicos”.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pantalla “Reportes de Indicadores”**

La forma de ingresar a esta pantalla es mediante la selección de la opción  en la pantalla de “Indicadores de gestión”. Al ingresar en esta, aparece un cuadro que contiene el nombre de cada uno de los indicadores establecidos agrupados en sus respectivas perspectivas. Al lado de los nombres aparece un cuadro llamado “Generar Reporte” que al presionarlo lleva a la hoja formato para reportar los indicadores.

En la parte superior de la pantalla, con una alineación centrada, se muestra las unidades de adscripción del proceso y de lado superior derecho aparece el logo de la empresa.

Al final de la página de lado derecho se encuentra los botones de comando  , el botón “Inicio” permite regresar a la pantalla de Inicio, mientras que el botón de “Atrás” permite devolverse a la pantalla anterior, en este caso Pantalla “Selección de Nivel”

A continuación se muestra en la Figura 26., una vista de la Pantalla “Reportes de Indicadores”.

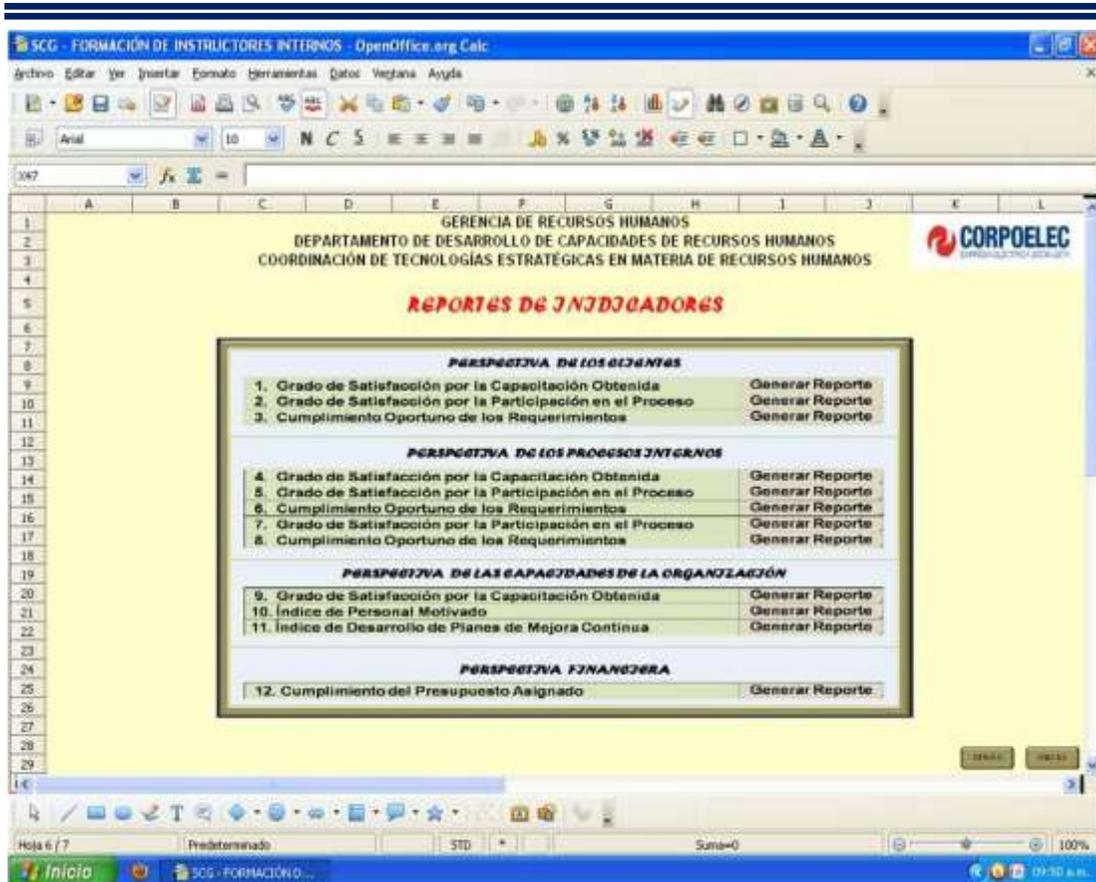


Figura 26. Vista Pantalla “Reportes de Indicadores”.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXOS

Anexo A

Instrumento “Hoja Reactiva”

 EDELCA	EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO			LUGAR				
				FECHA				
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD		EMPRESA		TIPO DE ACTIVIDAD <input type="checkbox"/> CHARLA <input type="checkbox"/> CURSO <input type="checkbox"/> SEMINARIO <input type="checkbox"/> TALLER				
DESDE	HASTA	DURACIÓN	INSTRUCTOR/FACILITADOR					
INSTRUCCIONES								
<p>ES DE NUESTRO INTERÉS CONOCER SU OPINIÓN ACERCA DE LA ACTIVIDAD DE ADIESTRAMIENTO A LA CUAL ASISTIÓ A FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE LA MISMA Y DETERMINAR EL APORTE DE ESTA A LAS FUNCIONES DE SU CARGO.</p> <ul style="list-style-type: none"> * LEA CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA ANTES DE RESPONDER. * MARQUE CON LA LETRA EQUIS "X" LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE APROPIADO. * AL RESPONDER HAGALO CON LA MAYOR OBJETIVIDAD Y SINCERIDAD 								
CUESTIONARIO				E	MB	B	R	NA
CONTENIDO DE LA ACTIVIDAD	1. Relación de lo esperado en la actividad y lo recibido en la misma.							
	2. Relación entre el contenido y la duración de la actividad.							
	3. Calificación en forma global.							
DE LOS RECURSOS Y EL AMBIENTE	4. Recursos utilizados para el aprendizaje (rotafolios, transparencias, diapositivas, películas, Video beam, internet, etc.)							
	5. Condiciones físicas del sitio (temperatura, iluminación, ventilación).							
MATERIAL DE APOYO	6. Presentación.							
	7. Contenido del material de apoyo.							
	8. Relación de contenido con los objetivos de la actividad.							
	9. Utilidad del material en su actividad diaria.							
ACTUACIÓN DEL INSTRUCTOR / FACILITADOR	10. Habilidad para el manejo de las actividades de aprendizaje desarrolladas, exposiciones, discusiones, demostraciones, etc.							
	11. Nivel de conocimiento de la materia.							
	12. Capacidad para exponer y transmitir conocimientos.							
	13. Capacidad para conducir grupos de trabajo.							
	14. Disposición ante preguntas.							
	15. Capacidad para aclarar dudas planteadas.							
	16. Puntualidad en la asistencia.							
	17. Uso de los recursos audiovisuales.							
ORGANIZACIÓN	18. Oportunidad en el envío de la notificación de asistencia.							
	19. Puntualidad en la apertura de la actividad.							
	20. Coordinación de la logística de la actividad (sala, equipos, horario, lugar, etc.).							

E: EXCELENTE MB: MUY BUENO B: BUENO R: REGULAR NA: NO APLICA

28-005
Edic. 01
Fecha de Vigencia: 13-10-2008
D.GDL/Olym

 EDELCA	EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO	LUGAR
		FECHA

A) Se lograron los objetivos planteados? Sí No
 En caso negativo ¿Cuáles son las razones, que a su juicio se lo impidieron? _____

B) Los conocimientos adquiridos durante la actividad tienen aplicación: De inmediato A mediano plazo A largo plazo

C) El nivel del contenido del adiestramiento fue: Avanzado Adecuado Básico

D) ¿Cuál es su opinión en cuanto a la actuación del Instructor? _____

E) ¿Cuál es su opinión en cuanto a la coordinación de la actividad? _____

F) Servicio de Refrigerios y Meriendas:

	E	MB	B	R
1) HORARIO (PUNTUALIDAD)				
2) CANTIDAD				
3) CALIDAD				
4) PRESENTACIÓN				

Observaciones: _____

Observaciones Generales: _____

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CORRESPONDIENTE

Observaciones	Revisado por _____ Fecha: ____/____/____
---------------	---

E: EXCELENTE MB: MUY BUENO B: BUENO R: REGULAR NA: NO APLICA

28-005
Fecha de Vigencia: 13-10-2008
Edic. 01
D.DDLG/ym