

# COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinacion academica Jeannette Acevedo Camacho

## **TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA**

---

### AUTORES

Carlos Horacio Robles Gómez

Delia Cristina Marín Cortes

Gladys María Florez de Angulo

Juan de Jesús Rodríguez Mantilla

---

### REVISIÓN

Jeannette Acevedo Camacho

Flor María Torres Medina



**CONVENIO SENA-ENIM**

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE LA FORMACIÓN

# COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz

## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

### PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DURACIÓN DEL CURSO
4. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS
5. TABLERO DE CONTROL
  - 5.1 DEFINICIÓN
  - 5.2 CUANDO IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL
  6. TIPOS GENERICOS DE TABLEROS DE CONTROL
    - 6.1 TABLERO DE CONTROL OPERATIVO
    - 6.2 TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO
    - 6.3 TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO
    - 6.4 TABLERO DE CONTROL INTEGRAL
  7. PARÁMETROS A DEFINIR EN EL TABLERO DE CONTROL
  8. DEL TABLERO DE CONTROL AL BALANCED SCORECARD
  9. DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL
    - 9.1 IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVES DE EXITO
    - 9.2 DETERMINAR INDICADORES CRITICOS
      - 9.2.1 Para Formación Profesional Integral
      - 9.2.2 Para Emprendimiento y Empresarismo
      - 9.2.3 Para Modernización y Gestión del Centro
      - 9.2.4 Para Administración Educativa
      - 9.2.5 Para Inteligencia Competitiva
      - 9.2.6 Para Empleo y Trabajo
      - 9.2.7 Para Normalización y Certificación de Competencias Laborales
      - 9.2.8 Para Innovación y Desarrollo Tecnológico
      - 9.2.9 Internacionalización
    - BIBLIOGRAFÍA

### SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

### TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

### CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO





## **CONVENIO SENA – ENIM**

**CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN**

## **TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA**

**Código: 004**

Bogota, 15 de octubre de 2004

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página : 2 de 20
---	--	-------------------------------------

### CONTROL DEL DOCUMENTO

	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
Autor	Carlos Horacio Robles Gómez Delia Cristina Marín Cortes Gladys María Florez de Angulo Juan de Jesús Rodríguez Mantilla	Instructor Instructora Subdirectora de Centro Instructor	Centro Industrial de Girón. Centro Metalmecánico de Medellín. Centro Nacional Colombo Alemán. Centro Industrial de Girón		Octubre 15 de 2004
Revisión	Jeannette Acevedo Camacho Flor María Torres Medina	Profesional Asesora (E)	Grupo Investigación y Desarrollo		20 de octubre de 2004
Aprobación			ENIM		

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :3 de 20
--	--	------------------------------------

## TABLA DE CONTENIDO

		<b>Página</b>
	INTRODUCCIÓN	4
	PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	5
1.	OBJETIVO	5
2.	ALCANCE	5
3	DURACIÓN DEL CURSO	5
4	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	5
5	TABLERO DE CONTROL	6
5.1	DEFINICIÓN	6
5.2	CUANDO IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL	6
6	TIPOS GENERICOS DE TABLEROS DE CONTROL	8
6.1	TABLERO DE CONTROL OPERATIVO	8
6.2	TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO	8
6.3	TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO	8
6.4	TABLERO DE CONTROL INTEGRAL	8
7	PARÁMETROS A DEFINIR EN EL TABLERO DE CONTROL	8
8	DEL TABLERO DE CONTROL AL BALANCED SCORECARD	10
9	DISEÑO DE UN TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL	11
9.1	IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVES DE EXITO	11
9.2	DETERMINAR INDICADORES CRITICOS	12
9.2.1	Para Formación Profesional Integral	13
9.2.2	Para Emprendimiento y Empresarismo	14
9.2.3	Para Modernización y Gestión del Centro	14
9.2.4	Para Administración Educativa	15
9.2.5	Para Inteligencia Competitiva	16
9.2.6	Para Empleo y Trabajo	16
9.2.7	Para Normalización y Certificación de Competencias Laborales	16
9.2.8	Para Innovación y Desarrollo Tecnológico	17
9.2.9	Internacionalización	17
	BIBLIOGRAFÍA	17
	SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	18
	TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO	19

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :4 de 20
---	--	------------------------------------

## CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO

20

### INTRODUCCIÓN

El mundo actualmente está siendo liderado por las tecnologías de la información y la comunicación, sin embargo el capital intelectual y el talento humano constituyen los activos más importantes en las organizaciones modernas.

Hoy las organizaciones manejan exceso de información proveniente de fuentes internas y externas, pero parte de ella no se logra utilizar, no es confiable y genera desgaste excesivo del personal administrativo, el cual de una u otra forma esta involucrado en dicho proceso.

El problema del manejo de la información crece por la falta de conocimiento de las organizaciones para enfocar sus objetivos y poder llevar a cabo control sobre los mismos. Este problema conduce a que el manejo de la información sea tomado como un proceso que ayuda a mejorar la eficacia y la eficiencia de las Organizaciones, pues teniendo una visión clara y resumida del comportamiento de la Organización se pueden detectar fallas, reprocesos y estados de mejoramiento oportunos.

Se crea por lo tanto la necesidad de utilizar herramientas informáticas de gestión como los Tableros de Control y el Balanced Scorecard (BSC).

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :5 de 20
---	--	------------------------------------

## **PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO**

### **1. OBJETIVO:**

Proporcionar la conceptualización y aplicabilidad del tablero de control como herramienta de gestión en la toma de decisiones en un Centro de Formación Profesional.

### **2. ALCANCE:**

Este curso va dirigido a Subdirectores de Centros de Formación Profesional, Coordinadores Académicos, Coordinadores de Programas.  
 El número de participantes por curso es de máximo 20 alumnos.

### **3. DURACIÓN DEL CURSO**

El curso está diseñado para doce horas, de las cuales, ocho se desarrollan de manera presencial y cuatro de manera desescolarizada para realizar un ejercicio de aplicación.

### **4. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

Las sesiones presenciales se realizan de manera expositiva utilizando material de apoyo impreso y diapositivas. Así mismo, se desarrollan ejercicios prácticos de manera individual con la orientación del formador.

Para el desarrollo de este curso se requiere que los participantes efectúen un trabajo previo que les permita recopilar la información relacionada con la aplicación de los Lineamientos Institucionales consignados en la Cartilla de Evaluación de Subdirectores de Centro.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :6 de 20
--	--	------------------------------------

## 5. TABLERO DE CONTROL

### 5.1 DEFINICIÓN

Conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento de la situación de una empresa o sector.

Herramienta gerencial cuyo objetivo básico es el de poder diagnosticar una situación y efectuar su monitoreo permanente.

Metodología clara para enseñar a los directivos a organizar la información; es para mantener bajo control a la empresa y no a las personas.

### 5.2 CUANDO IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es necesario cuando:

- ❖ No hay uniformidad en la información. En las organizaciones se presenta la información de manera desagregada, cada proceso o área es dueño de su información y es poco o nada compartida con el resto de la organización, además de que la información es adaptada a los deseos de la dirección, emitiendo así la información que más conviene. Generando por lo tanto, pérdida de tiempo y desconocimiento de la misma organización.

Un Tablero de Control es una herramienta que sistematiza la información que resulta relevante para la organización, y permite la discusión y seguimiento de los aspectos que se han definido como esenciales para el logro de los objetivos. Como toda metodología de diagnóstico y toma de decisiones, debe adecuarse a las necesidades de cada organización.

Una vez “en marcha” nos permite tener un análisis de la organización en una o dos páginas (consolidación de la información), basados en datos únicos, más que en intuiciones, donde se comparte información de interés para la organización.

- ❖ Hay saturación de información en la gerencia. Hay demasiada información que no se alcanza a analizar, además para su difusión se deben disponer de recursos como papel, impresiones y recurso humano con el fin de recopilar manualmente la información diseminada en los diversos sectores donde se origina y el armado de laboriosas planillas de cálculo.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :7 de 20
---	--	------------------------------------

Frente a la saturación de información que la nueva tecnología informática ha generado, el tablero de control viene a satisfacer necesidades específicas como información vital concentrada para captar en treinta minutos la realidad de la organización, e información inmediata para disponer de los datos necesarios que aseguren el correcto desarrollo de la estrategia.

- ❖ Ampliar la visión de la Organización. Tradicionalmente, las organizaciones se han centrado en indicadores de tipo financiero de corto plazo y han dejado de lado los indicadores que le dan una visión desde todos los ámbitos de la organización tanto a nivel interno como externo. Hoy en día se habla de una dirección por procesos para así tener en cuenta indicadores de desempeño que permitan monitorear, mantener y mejorar las prácticas para obtener resultados en el largo plazo. Aunque no hay que dejar de lado el juicio del directivo.
- ❖ Mantener coherencia entre la información y los objetivos estratégicos de la organización. La información del tablero debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la organización, específicamente cuando seleccionan los indicadores. La dirección debe entonces reconocer desde este punto de vista la importancia de la evaluación de desempeño y de los indicadores, a partir de los cuales va a dirigir y a orientar hacia la excelencia de la calidad. Dentro de los indicadores claves para toda organización están los relacionados con la satisfacción del cliente.
- ❖ Relación costo / beneficio favorable. La información que se genera debe dar mayor valor agregado que el costo de recopilarla y distribuirla. De allí la importancia de que el diseño e implementación del tablero sean estratégicos para disminuir la resistencia al cambio que genera en la organización. Se deben saber que su implementación permite realizar un mejor trabajo y que este es valorado en cuanto facilita la coordinación con otros procesos o áreas clave de la organización y sobre todo el control para evitar sorpresas posteriores. Si se tiene una visión cortoplacista, no es factible ver la disminución de los costos, pero a largo plazo si.
- ❖ Evolución general de la organización. El tablero permite tener una radiografía de la situación general de la organización. Evaluar su evolución y poder efectuar benchmarking en los principales indicadores. Para lo cual se debe estar capacitado para evaluar la consistencia y razonabilidad de los datos así como para detectar donde y cuando pueden presentarse problemas u oportunidades de mejora.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :8 de 20
--	--	------------------------------------

## **6. TIPOS GENÉRICOS DE TABLERO DE CONTROL**

### **6.1 TABLERO DE CONTROL OPERATIVO.**

Es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de la situación de un sector o proceso de la organización, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

### **6.2 TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO**

Es el que posibilita monitorear los resultados de la organización en su conjunto y de las diferentes áreas claves en que se puede segmentar. Esta más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la organización en su conjunto y en el corto plazo.

### **6.3 TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO**

Nos brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la organización.

### **6.4 TABLERO DE CONTROL INTEGRAL**

Sintetiza la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una organización pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa.

## **7. PARÁMETROS A DEFINIR EN EL TABLERO DE CONTROL**

Los parámetros a tener en cuenta son:

- Definir las áreas claves o factores claves de éxito (FCE)

Las áreas claves son los aspectos estratégicos para la organización, pueden ser procesos o temas claves de la dirección; éstas son importantes por si mismas, pero debe haber interdependencia entre ellas y jerarquía en términos del monitoreo. De ser posible una manera de visualizarlas es en pirámide teniendo como base las que son de mayor soporte.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :9 de 20
---	--	------------------------------------

El área clave está más condicionada al tipo de sector al que pertenece que a la estrategia propia de la organización. Las áreas no son las tradicionales, como recursos humanos, finanzas, producción, sino darles un calificativo que apunte más a lo que deseamos mirar, como por ejemplo, posición comercial, logística, desarrollo de nuevos productos, negociación, compra y venta, contratación de servicios, calidad del servicio, entre otras.

- Determinar indicadores críticos para cada factor clave de éxito

Los indicadores deben reflejar la situación de cada área clave. No se recomienda que sean más de cinco. Pueden ser: datos, índices, coeficientes o cuantificaciones de una realidad cualitativa; la información debe expresarse en una o varias unidades de medida.

Los indicadores pueden ser de tipo productivo o reactivo, los indicadores de causa o reactivos son preventivos por naturaleza y pueden ser llamados indicadores líderes, porque anticipan los resultados futuros del sistema. Los indicadores de producción reactivos o retrospectivos describen los resultados reales de un periodo determinado.

Al definir los indicadores se deben tener en cuenta las diversas perspectivas o enfoques con que se miran: como la perspectiva del cliente, del proveedor, de los accionistas, del personal, de los directivos, y, en algunas oportunidades algún socio estratégico, y no sólo la del diseñador, para observar su impacto.

La mayoría de los indicadores surgen de la experiencia. Cada directivo maneja aquellos a los que está acostumbrado y que le resultan útiles, pero se corre el riesgo de elaborar un tablero muy personal. Es necesario agregar indicadores nuevos, en la medida en que se pueda.

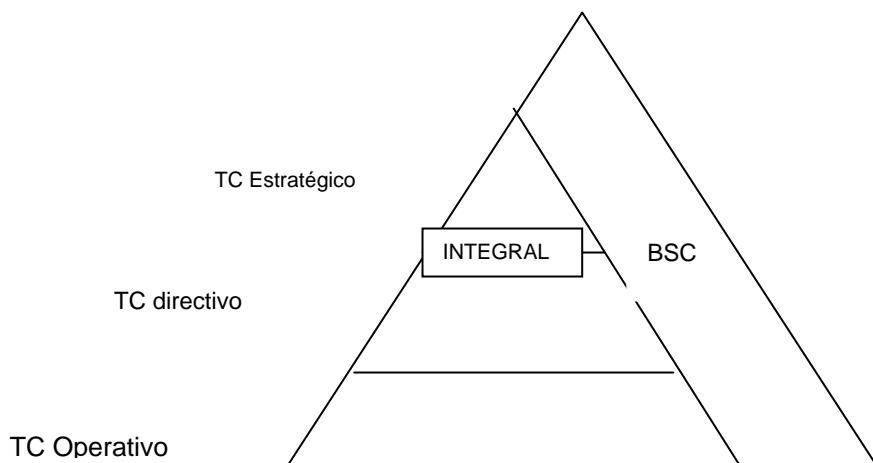
- ❖ Periodo del indicador: día, mes, año, etc.
- ❖ Apertura: Forma en la cual se podrá abrir o clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación
- ❖ Frecuencia de actualización.
- ❖ Base de comparación sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio, etc.
- ❖ Parámetro de alarma. Niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :10 de 20
---	--	-------------------------------------

- ❖ Gráfico. La mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. Ejemplo: tortas, barras, líneas, etc.
- ❖ Responsable de monitoreo. Es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable.

## 8. DEL TABLERO DE CONTROL AL BALANCED SCORECARD (BSC)

Este modelo fue diseñado en 1.992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton revolucionando el mundo del management al mostrar como es posible trasladar la visión a la acción a través del tablero de comando.



El BSC es una herramienta de gestión que le permite a una organización focalizarse en su estrategia haciéndola operativa, comunicándola e involucrando a todos los niveles de la organización a través de estrategias, objetivos, indicadores y planes para el logro de su visión de corto y largo plazo.

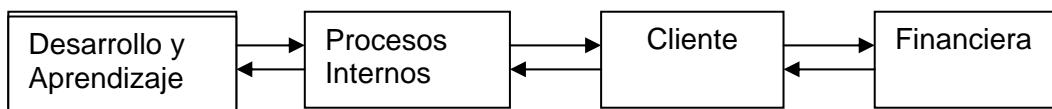
El BSC se presentó como una herramienta adecuada para contextos relativamente estables que comienzan a mostrar unos primeros síntomas de dinamismo. Es una implementación estratégica soporte para una dirección por modelo de negocio, es mucho más que un sistema de mediciones para diagnóstico o alineación, ya que el mismo debe incluir todos los factores claves de éxito que reflejan el modelo de negocio de la empresa con sus

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :11 de 20
---	--	-------------------------------------

relaciones causa-efecto, formalizando relaciones estratégicas claves, existentes hasta el momento, sólo en la cabeza de los directivos.

La metodología del BSC parte de definir los factores claves de éxito (FCE), clasificados en cuatro perspectivas:

- Desarrollo y aprendizaje
- Procesos internos
- Cliente
- Financiera



## **9. DISEÑO DE UN TABLERO OPERATIVO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Para el diseño de un tablero operativo se debe disponer de la Misión, la Visión, las estrategias, los objetivos y valores corporativos del Centro de Formación Profesional en el marco de las políticas Institucionales.

Los componentes para el diseño del tablero son los siguientes:

### **9.1 IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO:**

Para el caso del SENA, los factores claves de éxito fueron definidos por la Dirección General de la Institución y son los siguientes:

- ❖ Formación Profesional Integral. Formar personas íntegras, competentes para el cambio, para el emprendimiento, el empresarismo y el trabajo productivo
- ❖ Emprendimiento y Empresarismo. Desarrollar competencias emprendedoras de las personas, las cuales deben conducir a la generación de valor en su proyecto de vida y brindar la oportunidad de

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :12 de 20
---	--	-------------------------------------

identificar iniciativas innovadoras que conduzcan a la conformación de nuevas empresas para incrementar en número y calidad los puestos de trabajo del país y fortalecer las empresas existentes.

- ❖ Modernización y Gestión del Centro. Adecuar el sistema de gestión institucional para responder eficientemente a la misión del SENA
- ❖ Administración Educativa. Estandarizar los procesos de administración educativa para lograr mayores niveles de transparencia, cobertura, equidad y control.
- ❖ Inteligencia Competitiva. Orientar políticas a partir de la provisión sistemática de información útil para la toma de decisiones estratégicas.
- ❖ Empleo y Trabajo. Orientar acciones y proveer servicios para facilitar la adaptabilidad y la inserción laboral
- ❖ Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Cualificar el talento humano colombiano mediante la normalización, evaluación y certificación de las competencias laborales mejorando la cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa
- ❖ Innovación y Desarrollo Tecnológico. Facilitar y apoyar la innovación y el desarrollo tecnológico, generando conocimiento para la productividad y competitividad de las empresas, contribuyendo a la generación de riqueza y el crecimiento económico del país.
- ❖ Internacionalización. Propender por la Internacionalización de los centros de formación, mediante la identificación de la oferta de servicios exportables y la generación y transferencia de conocimientos y tecnologías.

## 9.2 DETERMINAR INDICADORES CRITICOS

Para el caso del SENA se han definido los indicadores críticos para cada factor clave de éxito identificado, los cuales se presentan a continuación:

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	<b>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</b> <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE</b> <b>FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :13 de 20
---	---	--

### 9.2.1 Para Formación Profesional

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>
Control Operativo Inicial	<u>Número de cursos iniciados en situación normal</u> x 100% Número de cursos iniciados
Desempeño de los alumnos en el campo de práctica	<u>Alumnos en etapa productiva con evaluación buena y excelente</u> x 100% Total de alumnos evaluados en etapa productiva
Alumnos activos en cursos largos	<u>Alumnos activos en cursos largos</u> x 100% Total alumnos matriculados en cursos largos
Alumnos activos en cursos cortos	<u>Alumnos activos en cursos cortos</u> x 100% Total alumnos matriculados en cursos cortos
Grado de bilingüismo	<u>Alumnos del centro con conocimiento básico en inglés</u> x 100% Total de alumnos matriculados en el Centro
Alumnos con oportunidad de práctica	<u>Alumnos SENA con contrato de aprendizaje</u> x 100% Alumnos SENA en formación motivo de contrato de aprendizaje
Aumento de alumnos en formación virtual	<u>Alumnos formados en ambientes virtuales en el período actual -1</u> x 100% Alumnos formados en ambientes virtuales en el período anterior

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>
Aumento de alumnos en informática básica	<u>Alumnos formados en informática básica en el período actual -1</u> x 100% Alumnos formados en informática básica en el período anterior
Aumento de alumnos en formación titulada	<u>Alumnos matriculados en formación titulada en el período actual -1</u> x 100% Alumnos matriculados en formación titulada en el período anterior
Beneficiarios de colegios técnicos	<u>Estudiantes de colegios técnicos certificados por el Centro</u> x 100% Total alumnos matriculados en el Centro
Alumnos formados por alianzas	<u>Alumnos formados por alianzas con universidades y otros centros de formación técnica</u> Total alumnos formados en el Centro

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :14 de 20
---	--	-------------------------------------

### 9.2.2. Para Emprendimiento y Empresarismo

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO
Potencial de emprendimiento	<u>Número de alumnos emprendedores del Centro</u> x 100% Total de alumnos potencialmente emprendedores en el Centro
Sensibilización en emprendimiento	<u>Alumnos sensibilizados y formados en mentalidad emprendedora</u> x 100% Alumnos matriculados en programas de formación titulada
Apoyo a emprendimientos SENA	<u>Unidades productivas generadas por alumnos SENA</u> x 100% Unidades productivas asesoradas por el Centro de Formación
Cumplimiento metas de emprendimiento	<u>Número de empresas creadas y/o fortalecidas</u> x 100% Metas asignadas al Centro

### 9.2.3. Para Modernización y Gestión del Centro

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO
Control Operativo Inicial	<u>Número de cursos iniciados en situación normal</u> x 100% Número de cursos iniciados
Utilización de la capacidad instalada	<u>Número de horas utilizadas en aulas y talleres trimestralmente</u> x 100% Número de horas laboradas en el centro
Ejecución Presupuestal	<u>Presupuesto Ejecutado</u> x 100% Presupuesto Programado
Ejecución del Programa de Bienestar	<u>Presupuesto ejecutado del programa de bienestar estudiantil</u> x 100% Presupuesto asignado al programa de bienestar estudiantil

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :15 de 20
---	--	-------------------------------------

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>
Traslados Presupuestales	<u>Sumatoria de todos los traslados presupuestales</u> x 100% Presupuesto asignado para la vigencia
Crecimiento de la venta de servicios	<u>Monto de la venta de bienes y servicios en el período actual -1</u> x 100% Monto de la venta de bienes y servicios en el período anterior
Margen de utilidad	<u>Costo de producción de bienes y servicios del Centro</u> x 100% Monto de la venta de bienes y servicios
Uso óptimo de los recursos	<u>Inversión en materiales e insumos y en mantenimiento de equipos</u> x 100% Monto de la venta de bienes y servicios
Utilización de las aulas	<u>Aulas utilizadas menos de 4 horas al día</u> x 100% Aulas dispuestas en el Centro de Formación
Gestión de equipos	<u>Monto de pérdidas por elementos de oficina, maquinaria y equipos en el período x 100%</u> Monto de las compras realizadas por el Centro durante el período
Satisfacción del cliente	<u>Número de quejas y sugerencias atendidas oportunamente</u> x 100% Número de quejas y sugerencias presentadas
Actualización de Instructores	<u>Instructores en programas de actualización pedagógica y metodológica</u> x 100% Total de instructores del Centro
Grado de apertura del centro	<u>Número de alianzas o acuerdos interinstitucionales del Centro</u> x 100% Número de mini cadenas, cadenas productivas y cluster asociados al Centro
Quejas y reclamos	<u>Quejas sobre el comportamiento o desempeño del Subdirector de Centro</u> x 100% Total quejas presentadas al Centro

#### 9.2.4. Para Administración Educativa

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>
Administración educativa	<u>Quejas del proceso de inscripción y selección en el período</u> x 100% Total de inscritos en el Centro en el período
Certificados emitidos	<u>Certificados de Aptitud Profesional expedidos en el período</u> x 100% Alumnos que terminaron la acción de formación en el período
Oportunidad en la entrega de certificados	<u>Promedio(Fecha expedición certificado – Fecha terminación de la acción de formación)</u> <1 30 días

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :16 de 20
--	--	-------------------------------------

### 9.2.5 Para Inteligencia Competitiva

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO
Pertinencia de la formación práctica	<u>Número de aprendices solicitados al Centro</u> x 100% Número de aprendices ubicados en el sector productivo

### 9.2.6 Para Empleo y Trabajo

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO
Beneficiarios del SPE en programas de formación	<u>Desempleados y población especial alumnos del Centro</u> x 100% Total alumnos matriculados en el Centro
Cobertura desempleados	<u>Personas desempleadas evaluadas por competencias laborales</u> x 100% Total personas certificadas por competencias laborales
Pertinencia de la formación para el trabajo	<u>Ocupados en el sector productivo egresados del Centro en el último período</u> x 100% Total de egresados del Centro de Formación en el último período

### 9.2.7. Para Normalización y Certificación de Competencias Laborales

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO
Certificados de competencias expedidos	<u>Trabajadores evaluados por competencias laborales en el centro</u> x 100% Certificados de competencias laborales expedidos
Formación por competencias	Programas de formación por competencias laborales del Centro x 100% Programas de formación ofrecidos por el Centro
Trabajadores evaluados por competencias	<u>Trabajadores evaluados por competencias en alianzas con empresas</u> x 100% Total trabajadores evaluados por competencias en el Centro

 <b>SENA</b> Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :17 de 20
---	--	-------------------------------------

### 9.2.8. Para Innovación y Desarrollo Tecnológico

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO
Participación del Centro en la innovación	<u>Proyectos de servicios tecnológicos ejecutados con participación del Centro</u> x 100% Proyectos de servicios tecnológicos ejecutados a nivel nacional
Proyectos de innovación tecnológica	<u>Empresarios capacitados en la gestión de tecnología e innovación</u> x 100% Total empresarios capacitados en el centro
Beneficiarios de cursos de extensión	<u>Matriculados en el Centro con capacidad de pago</u> x 100% Total alumnos matriculados en el Centro

### 9.2.9. Para Internacionalización

INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO
Alumnos Extranjeros formados o capacitados en el Centro	<u>Alumnos extranjeros formados o capacitados en el Centro</u> x 100% Total alumnos formados en el Centro

## BIBLIOGRAFÍA

Documento Convenio SENA-ENIM, Metz, Francia, 2004



Sistema de  
Gestión de la  
Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

**CURSO**

**TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE  
FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA**

Fecha: 04-10-15

Página :18 de  
20

**SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO**

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b> <b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE</b> <b>FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b>	Fecha: 04-10-15 Página :19 de 20
---	--	--

### **TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO**

**NOMBRE DEL EJERCICIO:** Clasificación de Indicadores críticos

**OBJETIVO DEL EJERCICIO:** Afianzar los conceptos relacionados con factores claves de éxito, indicadores críticos y perspectivas del Tablero de Control.

**ACTIVIDADES:**

- Clasifique los indicadores críticos de los factores claves de éxito dentro de las cuatro perspectivas del Tablero de Control.
- Socialice el resultado del ejercicio con un compañero para establecer las similitudes y diferencias.
- Presente en plenaria el resultado del ejercicio para recibir la retroalimentación correspondiente.

**ELEMENTOS QUE SE UTILIZARÁN**

- Material escrito entregado en el curso
- Acetatos
- Marcadores
- Papel

**TIEMPO LÍMITE PARA SU DESARROLLO:** 1 hora

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación <b>CURSO</b></p> <p><b>TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</b></p>	<p>Fecha: 04-10-15</p> <p>Página :20 de 20</p>
--	--	--

#### **CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO**

La evaluación del curso se basa en el ejercicio de aplicación del Tablero de Control para el Centro de Formación; el cual debe ser entregado dentro de los quince días hábiles posteriores a la realización presencial del curso.

**CONVENIO SENA – ENIM**

**CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN**



DIRECCIÓN  
GENERAL

# **TABLERO DE CONTROL EN UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESSIONAL DEL SENA**

**Bogotá, Octubre 15/ 2.004**

# TABLEROS DE CONTROL

Conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de una empresa o sector.

# CUÁNDO IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL

- No hay uniformidad en la información
- Hay saturación de información en la gerencia
- Ampliar la visión de la Organización
- Mantener coherencia entre la información y los objetivos estratégicos de la organización
- Relación costo / beneficio favorable
- Evolución general de la organización



DIRECCIÓN  
GENERAL

# TIPOS GENERICOS DE TABLEROS DE CONTROL

- Tablero de Control Operativo
- Tablero de Control Directivo
- Tablero de Control Estratégico
- Tablero de Control Integral



DIRECCIÓN  
GENERAL



DIRECCIÓN  
GENERAL

# TABLEROS DE CONTROL OPERATIVO

Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de la situación de un sector o proceso de la organización, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

# TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO

Es el que posibilita monitorear los resultados de la organización en su conjunto y de las diferentes áreas claves en que se puede segmentar. Esta más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la organización en su conjunto y en el corto plazo.



DIRECCIÓN  
GENERAL

# TABLEROS DE CONTROL ESTRÁTÉGICO

Nos brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la organización.



DIRECCIÓN  
GENERAL

# TABLEROS DE CONTROL INTEGRAL

Sintetiza la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una organización, pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa.

# PARÁMETROS A DEFINIR EN LOS TABLEROS DE CONTROL

- Definir áreas o factores claves de éxito (FCE)
- Determinar indicadores críticos para cada FCE
- Período del indicador
- Apertura
- Frecuencia de actualización
- Base de Comparación
- Parámetro de alarma
- Gráficos
- Responsables del monitoreo



Volver a Archivo Curso