



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA

“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”

VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRÁCTICA PROFESIONAL



SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN SEGÚN EL BALANCED SCORECARD PARA LA JEFATURA DE LA DIVISIÓN DE ADECUACIONES Y MEJORAS REGIÓN GUAYANA, CORPOELEC

TUTOR ACADÉMICO:
MSC. ING TURMERO, IVÁN

TUTOR INDUSTRIAL:
ING. ROMERO, LYDIA

AUTORA:
PAREDES, AMANDA

CIUDAD GUAYANA, MAYO DE 2.017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

LA EMPRESA

EL PROBLEMA

DISEÑO METODOLÓGICO

SITUACIÓN ACTUAL

RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

APENDICES



INTRODUCCIÓN



Todo equipo de trabajo, empresa u organización requiere de herramientas para:

Organizar

Dirigir

Planificar

Controlar



para lograr con éxito sus metas y objetivos planteados

El éxito de cualquier modelo de gestión depende de una correcta estrategia comprendida por un conjunto de medidas de acción que proporcionen la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, una de las más reconocidas es el **“Balanced Scorecard” (BSC)**.

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) según el:

BSC

Medir el desempeño de una empresa en términos de su visión y estrategia.

La Jefatura de ADME carece de un SCG que permita de manera integrada, medir su desempeño y mejorar el proceso de control y seguimiento de sus documentos.

LA EMPRESA



Es una sociedad anónima gubernamental encargada del sector eléctrico de la República Bolivariana de Venezuela, la cual está unificada por empresas regionales, estas son: CVG EDELCA, EDC, ENELVEN, ENELCO, ENELBAR, CADAPE, GENEVAPCA, ELEBOL, ELEVAL, SENECA, ENAGEN, CALEY, CALIFE Y TURBOVEN. La reorganización de las distintas operadoras tiene como finalidad mejorar la calidad del Servicio Eléctrico Nacional (SEN), con el objetivo principal de redistribuir las cargas y funciones de las distintas operadoras, encargándose del desarrollo en generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica nacional.

VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser una Corporación con ética socialista, ambiental y económicamente sustentable, modelo en la prestación de servicio público y motor de desarrollo del país; con talento humano consciente, garante del suministro de energía eléctrica, promotora del uso racional y eficiente de la energía, así como de la participación del poder popular y la preservación de la vida en el planeta.

MISIÓN DE LA EMPRESA

Garantizar un servicio eléctrico en todo el territorio nacional, eficiente, con calidad, y sentido social, sostenible y en equilibrio ecológico, que promueva el desarrollo del país, con la participación activa, protagónica y corresponsable del Poder Popular, comprometido con la Ética Socialista y el Plan de la Patria, contribuyendo a la Seguridad y Defensa de la Nación.

LA EMPRESA

VALORES DE LA EMPRESA

- ❖ Ética socialista
- ❖ Trabajo seguro y saludable
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Eficiencia
- ❖ Participación



DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE LA PASANTÍA Y TRABAJO ASIGNADO

El estudio de pasantía se llevó a cabo en la División de Adecuaciones y Mejoras Región Guayana (ADME), adscrita a la Gerencia General de Generación de la Región Guayana de CORPOELEC, **ubicada en el edificio sede de Corpoelec Alta Vista, Puerto Ordaz, Municipio Caroní, Estado. Bolívar**, especialmente centrada en el área de la Jefatura de la División.

La función principal de la unidad a estudiar es desarrollar los proyectos de Adecuaciones y Mejoras, orientados a restituir, adecuar, y/o mejorar las condiciones de funcionamiento y de diseño de los equipos, sistemas e instalaciones asociados a los sistemas de generación de Energía Eléctrica de la Región Guayana.

El trabajo asignado consiste en **identificar las posibles causas que estén afectando la gestión de la jefatura**, haciendo enfoque especial en el proceso de recepción, registro y remisión de las solicitudes e instrucciones gerenciales. De esta manera, se diseñó un Sistema de Control de Gestión (SCG) que permitirá medir el desempeño interno de la misma.

EL PROBLEMA

Se ha propuesto incorporar un **SCG** para medir y controlar el cumplimiento de la ejecución de:

Instrucciones de la gerencia regional y la gerencia de la división

Solicitudes de tareas

Correos electrónicos

Correspondencias

Solicitudes internas y otros

Al respecto, se propuso desarrollar este proyecto para dar respuesta al siguiente planteamiento problemático: **La Jefatura de ADME carece de un Sistema de Control de Gestión que permita de manera integrada, medir su desempeño y mejorar el proceso de control y seguimiento de sus documentos.**

se ha seleccionado la herramienta de gestión "**Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral**" como metodología para desplegar el SCG.

Con la finalidad de evaluar su desempeño mensual
Mejorar su oportunidad y calidad de servicio.



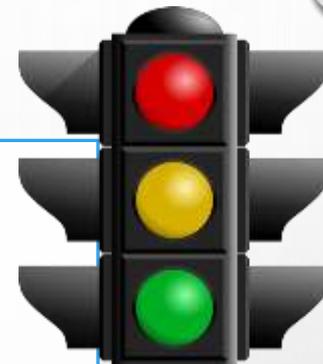
La jefatura de **ADME** cuenta con un equipo de trabajo exclusivo para su gestión interna que ha identificado la existencia de aspectos mejorables en el control y seguimiento de documentos.



EL PROBLEMA: OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión según el Balanced Score Card para la jefatura de la División de Adecuaciones y Mejoras Región Guayana, CORPOELEC



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la jefatura de ADME, así como el proceso que actualmente existe para el control de gestión de la división.
- Elaborar el cuadro de mando integral para la jefatura de ADME.
- Diseñar un formulario para el control y seguimiento de documentos de la Jefatura de ADME.
- Diseñar un tablero de control para la implementación del indicador propuesto.



DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Descriptiva

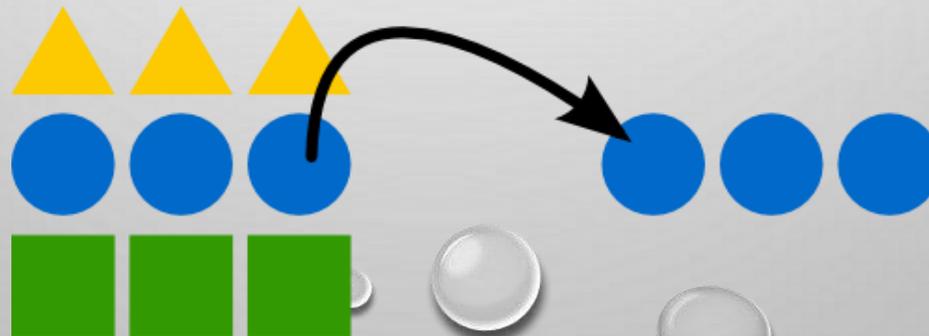
No experimental

POBLACIÓN

La población involucrada en el estudio está conformada por la División de Adecuaciones y Mejoras Región Guayana, es decir, la jefatura y sus cuatro coordinaciones adscritas.

MUESTRA

La muestra del estudio está representada por los conformantes de la jefatura de la ADME, el jefe de la división, su asistente y la secretaria.



DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se explicará el procedimiento que se llevará a cabo para la realización de este proyecto:

1.1. Diagnosticar la situación actual de la jefatura de ADME, así como el proceso que actualmente existe para el control de gestión de la división.

- El diagnóstico de la situación actual consiste principalmente en identificar las causas que generan el problema. La información necesaria será recabada a través de la observación directa del proceso de gestión documental de la jefatura, complementando con la realización de entrevistas semiestructuradas al equipo de trabajo involucrado en dicho proceso. La recolección será tomada a través de anotaciones, notas de voz y con la consulta del material que se maneja actualmente (los formularios que se usan actualmente para el registro de documentos) con la finalidad de representar gráficamente con un diagrama de causa-efecto Ishikawa, facilitando el análisis del problema.

1.2. Elaborar el cuadro de mando integral para la jefatura de ADME.

- A través de la revisión documental del manual de la corporación, se parte estudiando la misión principal de la división para dar inicio a la elaboración del CMI, se definirá el objetivo estratégico que da respuesta a la perspectiva a estudiar, en este caso, únicamente la de procesos internos, respondiendo la pregunta: ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes?
- Una vez establecido el objetivo estratégico, se exponen cada una de las acciones que permitirán alinear el equipo de trabajo al objetivo planteado, conformando este el mapa estratégico de la jefatura.
- Conjuntamente con lo antes expuesto, se formulará un indicador partiendo de la identificación de la documentación que requiere control y seguimiento. La propuesta de dicho indicador

DISEÑO METODOLÓGICO

1.3. Diseñar un formulario para el control y seguimiento de documentos de la Jefatura de ADME

- Como plan de acción e iniciativa para fomentar un sistema de control de gestión eficaz, se propondrá un formulario elaborado en software libre que permitirá el registro de los documentos entrantes y salientes (solicitudes e instrucciones de trabajo). Este formulario será una base de datos importante para la implementación del indicador propuesto debido a que la información necesaria será recabada a través del mismo. Es importante recalcar que estos formularios podrán ser compartidos a través de un servidor en común llamado “Macagua 8”, facilitando el acceso para la consulta y modificación de los mismos por sus responsables.

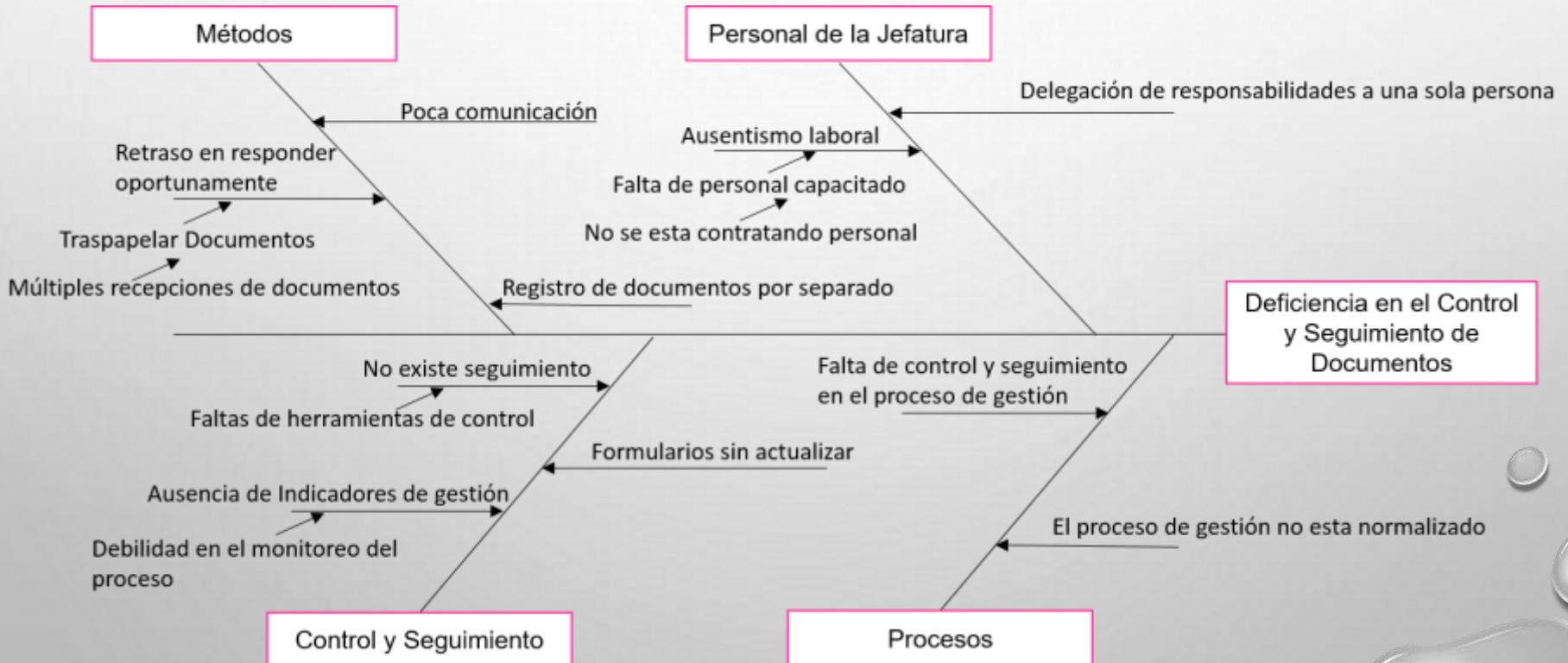
1.4. Diseñar un tablero de control para la implementación del indicador propuesto.

- El tablero de control propuesto estará listo para el vaciado de información proveniente del formulario anterior de manera mensual. Será elaborado en software libre para su libre ejecución en las computadoras del equipo de trabajo.

SITUACIÓN ACTUAL

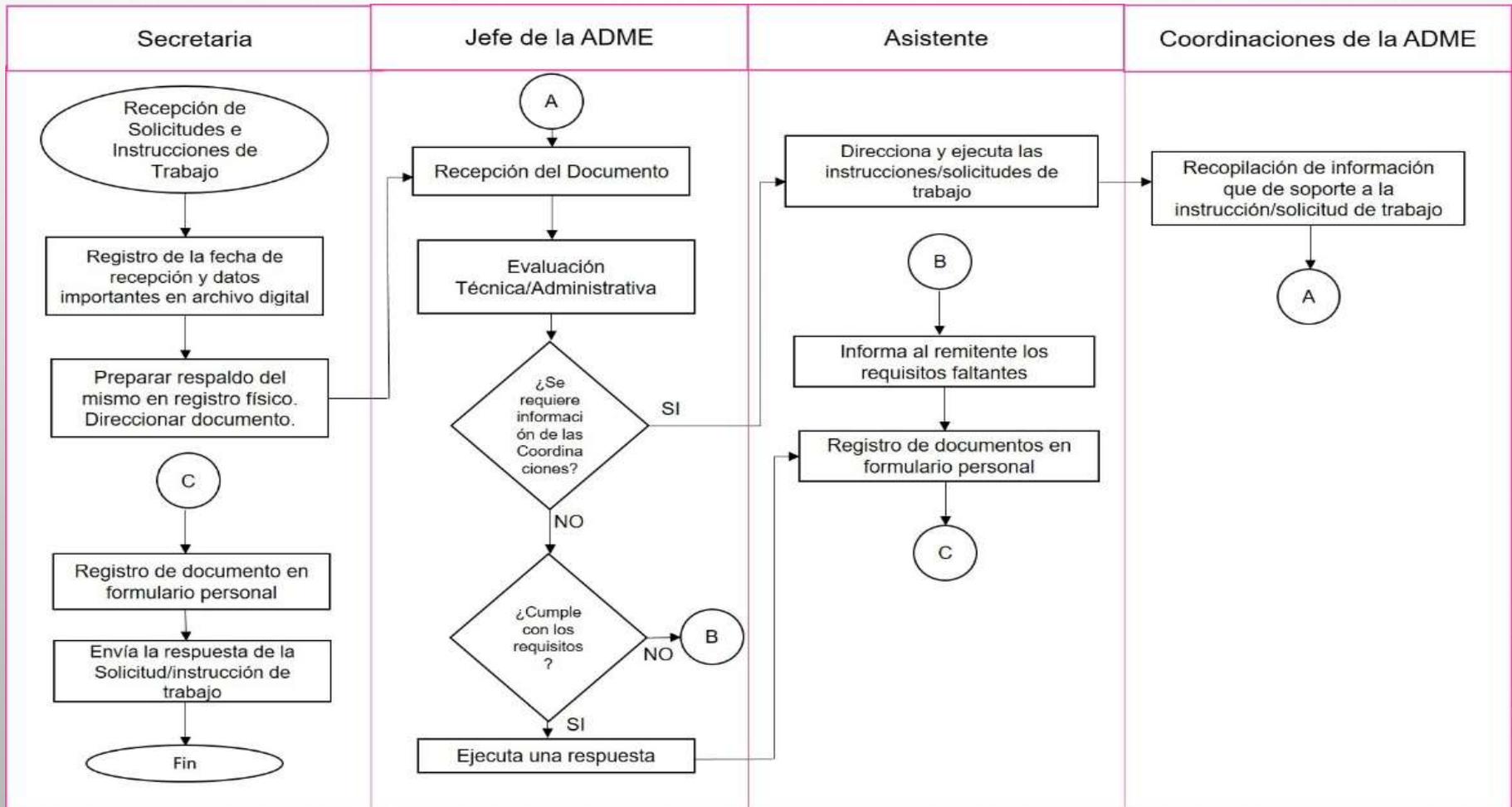
En la actualidad, la jefatura de ADME no posee una herramienta eficaz que permita evaluar, controlar, y comparar el desempeño de la gestión documental,

La necesidad de un SCG nace de varios factores importantes que están afectando directamente a la Jefatura. La deficiencia en el control y seguimiento de documentos es generada por:



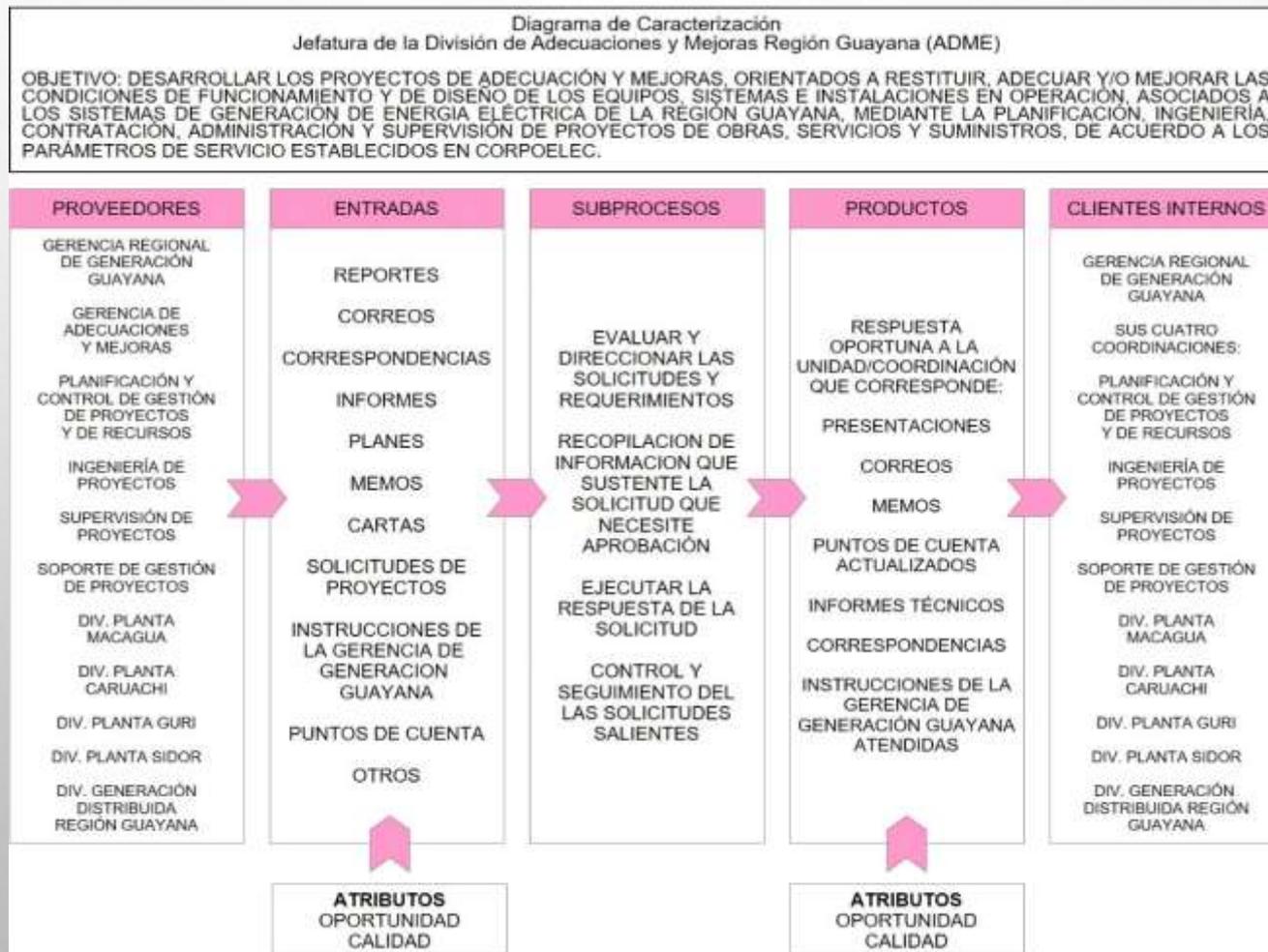
SITUACIÓN ACTUAL

Entre los factores nombrados anteriormente, se encuentra que el proceso de gestión no está normalizado, por lo tanto, se realizó un flujograma de los pasos que siguen los documentos en general para describir de forma clara el proceso que se lleva a cabo:



SITUACIÓN ACTUAL

Para complementar el flujograma, se realizó un Diagrama de Caracterización con la finalidad de identificar los factores que intervienen en el proceso de gestión con una visión más integral.

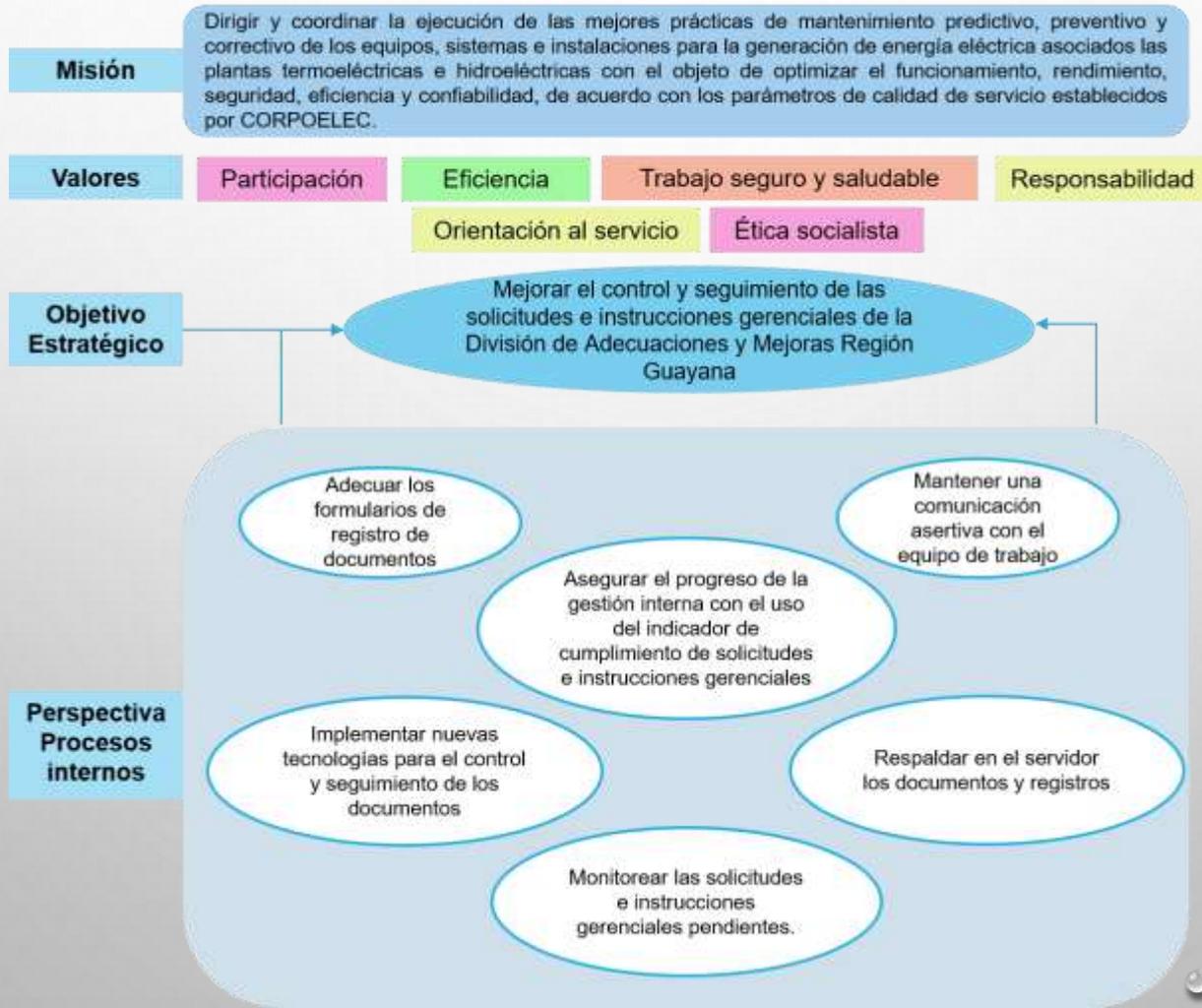


RESULTADOS:

Mapa estratégico

Para dar respuesta a la falta de SCG, se diseña un mapa estratégico como base fundamental de la herramienta del Balanced Score Card (BSC).

Mapa estratégico



RESULTADOS: Mapa estratégico

En el mapa estratégico se observa:

La misión

Valores

Objetivo
Estratégico

Acciones
para lograr
el éxito

“Mejorar el control y seguimiento de las solicitudes e instrucciones gerenciales de la División de Adecuaciones y Mejoras Región Guayana”.

Adecuar los formularios de registros de documentos.

- Asegurar el progreso de la gestión interna con el uso del indicador de cumplimientos de solicitudes e instrucciones gerenciales.
- Mantener una comunicación asertiva con el equipo de trabajo.
- Implementar nuevas tecnologías para el control y seguimiento de los documentos.
- Respaldar en el servidor compartido los documentos y registros.

RESULTADOS:

La formulación del Indicador

La formulación del indicador de gestión para SCG de la Jefatura de ADME se definió a partir de los factores que integran su Diagrama de Caracterización, donde se emplearon varias sesiones de validación con el jefe de la División, en las que se determinó, de manera definitiva, el indicador a implementar, el cual permitirá evaluar el desempeño de la gestión.

A solicitud de la Jefatura de ADME, se desarrolló únicamente la Perspectiva de los Procesos.

- En la Perspectiva de los Procesos: es necesario medir la gestión de la Jefatura de ADME, es aquí donde se debe mejorar el proceso de recepción, proceso y salida de los documentos, pues se debe analizar su adecuación para satisfacer a los clientes y para conseguir altos niveles de desempeño.

El indicador formulado para esta perspectiva es:

- **El Indicador del cumplimiento de solicitudes gerenciales.**

El objetivo principal que se busca con este indicador es el de **evaluar el desempeño de la gestión mensual a partir del cumplimiento de la ejecución de solicitudes e instrucciones gerenciales, con respecto a las recibidas por la jefatura de ADME**, de esta forma, el equipo de trabajo tendrá conocimiento sobre el desempeño de su gestión mensualmente.

RESULTADOS:

La normalización del Indicador

LA NORMALIZACIÓN DEL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES GERENCIALES

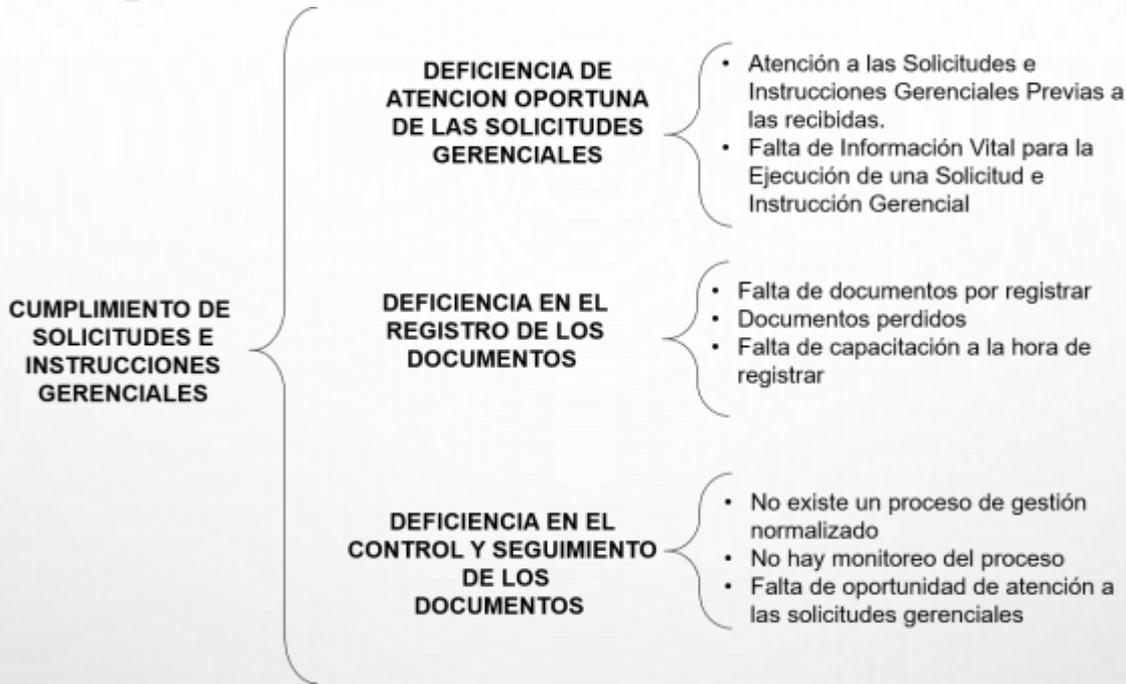
**UNIDAD: JEFATURA DE ADME.
PERSPECTIVA DE PROCESOS**

INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES E INSTRUCCIONES GERENCIALES.

Definición Expresión Conceptual	Expresión Matemática	Objetivo
<ul style="list-style-type: none">Mide el cumplimiento de la ejecución de solicitudes e instrucciones gerenciales, con respecto a las recibidas por la Jefatura.	$\frac{\text{Solicitudes e Instrucciones Gerenciales Ejecutadas/A tendidas para el Periodo}}{\text{Solicitudes e Instrucciones Gerenciales Recibidas para el Periodo}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none">Evaluar el desempeño de la gestión de la Jefatura de ADME.

Niveles de referencia	
Nivel de referencia	Debe ser (%)
Meta	90%

Arbol de factores y niveles de responsabilidad



Consideraciones de gestión

Verde (Bajo Control)		Entre 80% y 100%
Amarillo (Fuera de Control, No crítico)		Entre 60% y 79,99%
Rojo (Fuera de Control y Crítico)		Entre 0% y 59,99%

Periodicidad e intensidad

	Mensual	Trimestral	Anual
Punto de Información	X		
Punto de Control		X	
Punto de Análisis		X	

Coordinador del reporte

Secretaria de la Jefatura de ADME

Co-responsable del reporte

Asistente de la Jefatura de ADME

Datos y forma de medir

Los datos necesarios para el cálculo del Cumplimiento de Solicitudes e Instrucciones Gerenciales serán recabados de los formularios compartidos pertenecientes al equipo de trabajo de la Jefatura de ADME

RESULTADOS:

Cuadro de Mando Integral

Otra forma de explicar la herramienta diseñada es a través del CMI, donde se observa de forma clara y detallada el indicador antes formulado.

	Mapa estratégico	Cuadro de Mando Integral			Plan de acción
		Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Perspectiva de procesos internos	Mejorar el control y seguimiento de las solicitudes e instrucciones gerenciales de la División de Adecuaciones y Mejoras Región Guayana (ADME)	Evaluar el desempeño de la gestión de la jefatura de ADME	% Cumplimiento de solicitudes e instrucciones gerenciales	Medir el cumplimiento de la ejecución de solicitudes e instrucciones gerenciales con respecto a las recibidas por la jefatura - 90% -	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una comunicación asertiva Adecuar los procesos de gestión de los proyectos Optimizar la oportunidad y el proceso de gestión
					Responsables
					Asistente y Secretaria de la División

El CMI permite visualizar de forma ordenada el objetivo estratégico, el objetivo del indicador, el nombre del indicador, la meta a cumplir y las acciones e iniciativas a tomar por el equipo de trabajo o responsables del mismo.

RESULTADOS: Tablero de Control

El tablero de control posee seis columnas, con los nombres de: año, mes, solicitudes e instrucciones recibidas, atendidas, en proceso y por último el porcentaje del indicador. .

CORPOELEC TABLERO DE CONTROL PARA LA GESTIÓN MENSUAL DE LA JEFATURA					
AÑO	MES	Indicador de Cumplimiento de Solicitudes e Instrucciones Gerenciales			
		Recibidas	Atendidas	En proceso	Porcentaje del Indicador
2017	ENERO				#¡DIV/0!
	FEBRERO				#¡DIV/0!
	MARZO				#¡DIV/0!
	ABRIL				#¡DIV/0!
	MAYO				#¡DIV/0!
	JUNIO				#¡DIV/0!
	JULIO				#¡DIV/0!
	AGOSTO				#¡DIV/0!
	SEPTIEMBRE				#¡DIV/0!
	OCTUBRE				#¡DIV/0!
	NOVIEMBRE				#¡DIV/0!
	DICIEMBRE				#¡DIV/0!

Observaciones

Motivos o justificaciones de la variación del indicador

Acciones Correctivas

Consideraciones de Gestión del Indicador:

Bajo Control	80% - 100%
Fuera de Control (No Crítico)	60% - 79,99%
Fuera de Control (Crítico)	0% - 59,99%

Coordinador responsable:

Aprobado por:

RESULTADOS: Tablero de Control

La información necesaria para la evaluación del desempeño será recabada del formulario de control y seguimiento de las solicitudes e instrucciones gerenciales, donde es necesario que el responsable del mismo sea honesto para obtener información veraz.

El tablero de control es automático, es decir, al ingresar la cantidad de documentos recibidos y atendidos, este mismo emitirá aquellos que están en proceso y arrojará el porcentaje del indicador; también posee el estilo semáforo para reconocer a través de los colores, la meta alcanzada por mes.

CORPOELEC TABLERO DE CONTROL PARA LA GESTIÓN MENSUAL DE LA JEFATURA					
AÑO	MES	Indicador de Cumplimiento de Solicitudes e Instrucciones Gerenciales			
		Recibidas	Atendidas	En proceso	Porcentaje del Indicador
2017	ENERO	20	18	2	90%
	FEBRERO	40	33	7	83%
	MARZO	40	20	20	50%
	ABRIL	20	12	8	60%
	MAYO	20	20	0	100%
	JUNIO	20	2	18	10%
	JULIO	20	15	5	75%
	AGOSTO	50	45	5	90%
	SEPTIEMBRE	50	48	2	96%
	OCTUBRE	10	7	3	70%
	NOVIEMBRE	2	2	0	100%
	DICIEMBRE	30	15	15	50%

Observaciones

Motivos o justificaciones de la variación del indicador

Acciones Correctivas

Consideraciones de Gestión del Indicador:	
Bajo Control	80% - 100%
Fuera de Control (No Crítico)	60% - 79,99%
Fuera de Control (Crítico)	0% - 59,99%

Coordinador responsable:

Aprobado por:

RESULTADOS: Tablero de Control

En la misma hoja del tablero de control se va elaborando simultáneamente una gráfica representativa del desempeño de la gestión mensual.

Cada barra muestra su porcentaje del indicador correspondiente de cada mes, donde podremos visualizar los meses donde se encuentra bajo control y los otros donde esta en estado critico, o fuera de control.

Dicha grafica puede ser utilizada para los informes de gestión requeridos por el jefa de la división.



CONCLUSIONES

En el diagnóstico de la situación actual se pudo detectar fácilmente que las causas principales del problema estuvieron en el aspecto de seguimiento y control, donde la falta de un SCG en el proceso de gestión generaba una deficiencia en el control y seguimiento de documentos gerenciales.

Para la formulación del indicador de cumplimiento de solicitudes gerenciales fue necesario el diseño de un mapa estratégico, donde se establece el objetivo estratégico “Mejorar el control y seguimiento de las solicitudes e instrucciones gerenciales de la División de Adecuaciones y Mejoras Región Guayana”.

El mapa estratégico es la base fundamental del BSC, donde la elaboración del mismo permite que el equipo de trabajo sepa exactamente las acciones a tomar para el éxito del objetivo estratégico.

En el CMI se resume el indicador con su objetivo, meta, y plan de acción a tomar para el éxito del mismo.

El tablero de control se diseñó en Calc de Libre Office con la finalidad de la libre ejecución en el medio de trabajo, está conformado por seis columnas (año, mes, solicitudes recibidas, atendidas, en proceso y porcentaje del indicador). El formato del tablero está configurado para solo vaciar la información recabada por el responsable del formulario de registro de documentos gerenciales.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones que se obtuvieron con el desarrollo del informe y el cumplimiento de objetivos, se recomiendan las siguientes acciones:

- Se recomienda al equipo de trabajo de la jefatura adecuar los formularios de registro de documentos
- Asegurar el progreso de la gestión interna con el uso del indicador de cumplimientos de solicitudes e instrucciones gerenciales.
- Mantener una comunicación asertiva con el equipo de trabajo.
- Implementar nuevas tecnologías para el control y seguimiento de los documentos.
- Respalidar en el servidor compartido los documentos y registros.
- Monitorear las solicitudes e instrucciones gerenciales que estén pendientes.

The background features a light gray gradient with several realistic water droplets of various sizes scattered across the top and bottom edges. In the center, there is a faint, circular logo or watermark that is partially obscured by the text.

APÉNDICES: Instructivos

Apéndice A



INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE REGISTRO DE DOCUMENTOS GERENCIALES

ELABORADO POR:

AMANDA PAREDES

C.I. V-24.037.162

**DIVISION DE ADECUACIONES Y MEJORAS
REGION GUAYANA**

BIENVENIDO AL INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO EFICAZ DEL FORMULARIO DE REGISTRO DE DOCUMENTOS GERENCIALES.

El presente formulario de registro de documentos gerenciales tiene como finalidad mantener un soporte de registro de documentos recibidos y/o enviados por la jefatura de la división de Adecuaciones y Mejoras Región Guayana, como también, de suministrar la información necesaria para la medición del desempeño mensual de la jefatura.

Cabe destacar que cuando se habla de documentos gerenciales se hace referencia a:

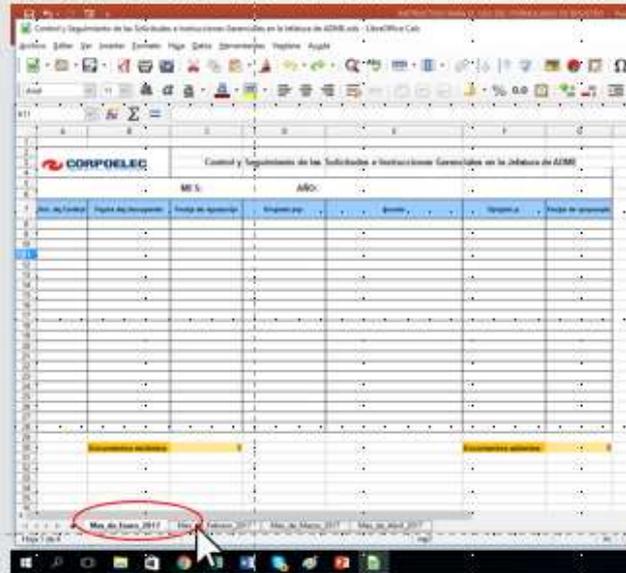
- Las instrucciones de la Gerencia de Generación Guayana
- Los correos electrónicos
- Las solicitudes de tareas
- Las correspondencias de solicitudes internas y externas
- Las instrucciones de la Gerencia de División

El formulario se encuentra elaborado en software libre, por lo que será de fácil ejecución en el computador corporativo del responsable.

Los pasos para el uso del mismo son los siguientes:

1. Abrir el archivo **"Control y Seguimiento de las Solicitudes e Instrucciones Gerenciales en la Jefatura de ADME"** ubicado en el escritorio, específicamente en la carpeta **"Formulario de Registro Mensual"**

- 2 Seleccionar la pestaña correspondiente al mes en el que se empezará a llenar. En este ejemplo se seleccionó el mes de Enero 2017.

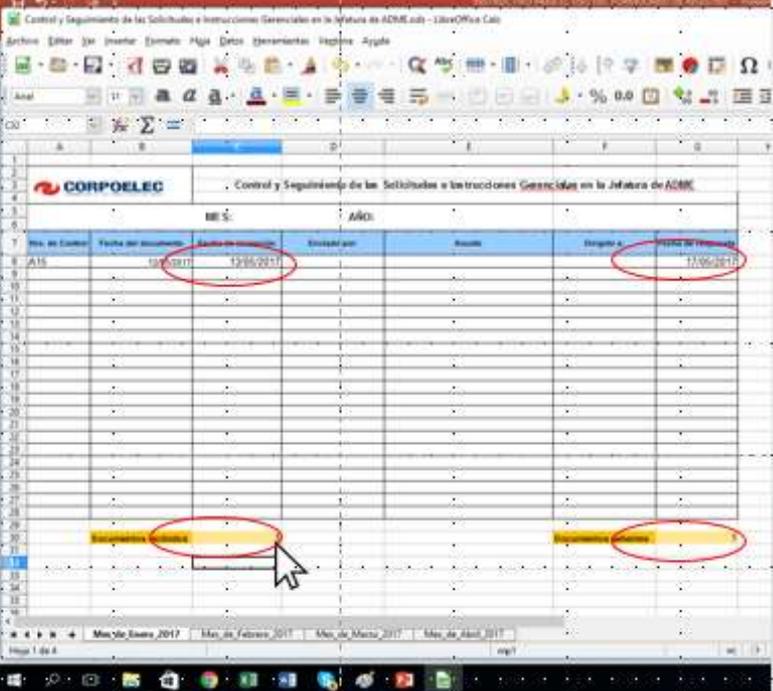


- 3 El formulario posee 7 columnas que pueden ser modificadas de acuerdo a las casillas que quieran agregarse. Se debe colocar el número de control que posee el documento a registrar, seguidamente de la fecha del mismo, la fecha en la que se está registrando, la procedencia del mismo, el asunto, hacia donde va dirigido y por último la fecha en la cual culminó el proceso de gestión del mismo (la fecha en la que fue atendido/respondido).

- 4 Colocar el Mes y Año correspondiente.



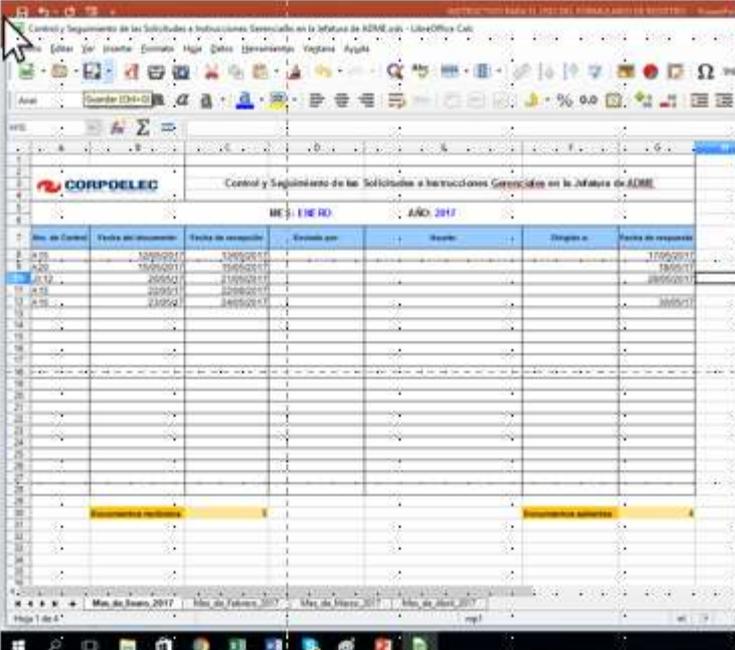
- 5 La celdas de la columna de "Fecha de recepción y Fecha de respuesta" poseen la función "=CONTARA" que es aquella que va a contar únicamente aquellas celdas que estén llenadas con las fechas de recibido y respuesta.



No. de Control	Fecha del documento	Fecha de recepción	Emitido por	Asunto	Dirigido a	Fecha de respuesta
415	12/05/2017	12/05/2017				17/06/2017

- 6 El formulario posee 7 columnas que pueden ser modificadas de acuerdo a las cásillas que quieran agregarse. Se debe colocar el numero de control que posee el documento a registrar, seguidamente de la fecha del mismo, la fecha en la que se esta registrando, la procedencia del mismo, el asunto, hacia donde va dirigido y por ultimo la fecha en la cual culmino el proceso de gestión del mismo (la fecha en la que fue atendido/respondido).
- 7 La función "=CONTARA" va a sumar todas las fechas registradas, para obtener a final del mes o del periodo de tiempo de registro, la información necesaria para la evaluación del desempeño mensual de la jefatura, es decir, los datos necesarios para el tablero de control de la jefatura.

- 8 Cada vez que cierre el archivo es necesario que presione "GUARDAR". Es importante que el responsable de dicho formulario posea información veraz para que la evaluación sea lo mas real posible y así tomar acciones para mejoras.



Mes de Control	Fecha del documento	Fecha de recepción	Evaluado por	Número	Diagrama n.	Fecha de respuesta
ENE	31/01/2017	31/01/2017				31/01/2017
ENE	18/01/2017	18/01/2017				18/01/2017
ENE	20/01/2017	21/01/2017				20/01/2017
ENE	20/01/2017	20/01/2017				20/01/2017
ENE	23/01/2017	24/01/2017				23/01/2017



INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL TABLERO DE CONTROL PARA LA JEFATURA

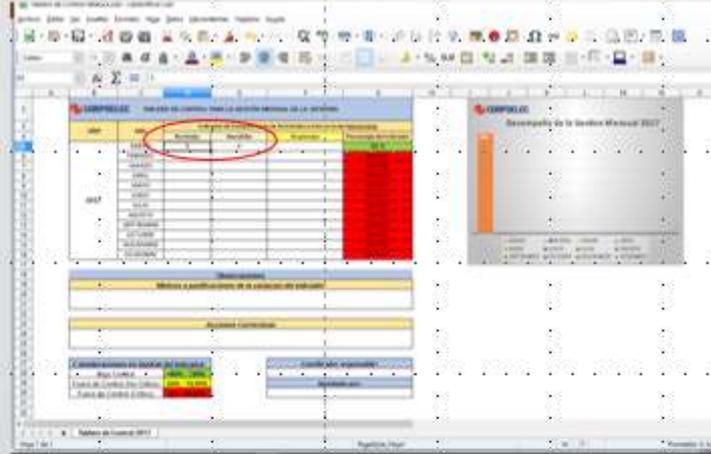
ELABORADO POR:

AMANDA PAREDES

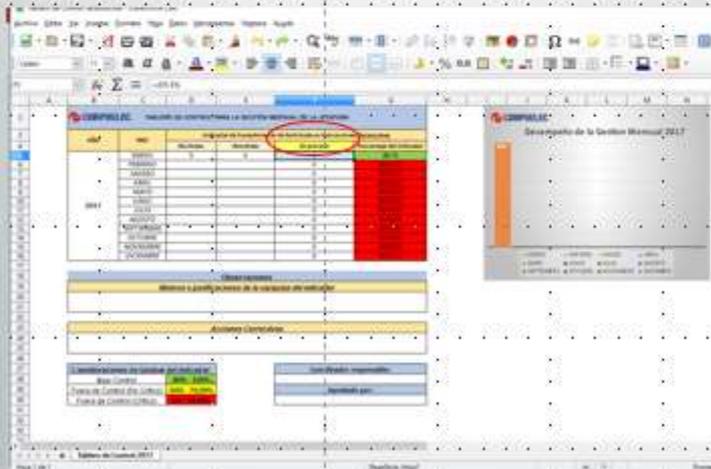
C.I. V-24.037.162

DIVISION DE ADECUACIONES Y MEJORAS
REGION GUAYANA

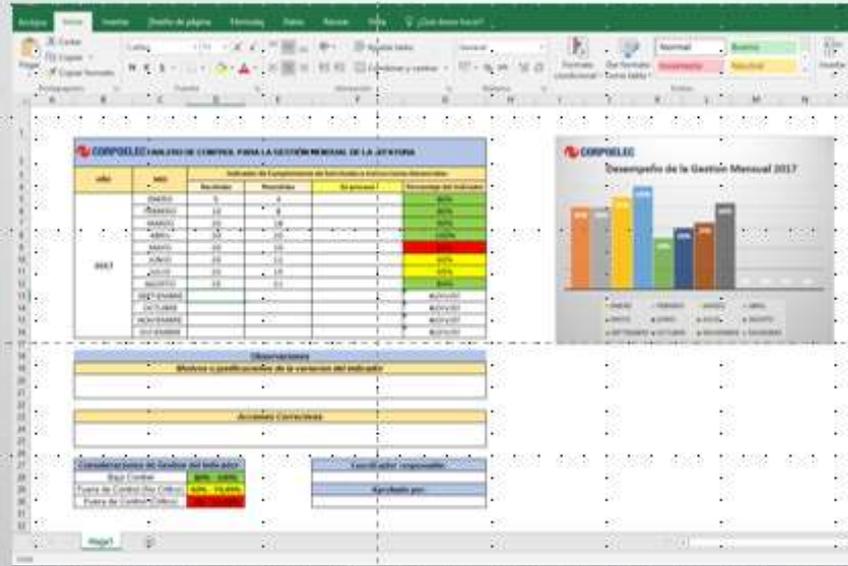
- 3 Los datos tomados del formulario de Control y Seguimiento de las Solicitudes e Instrucciones Gerenciales en la Jefatura de ADME se deben colocar en la columna "Recibidas y Atendidas" correspondientemente.



- 4 La columna "En proceso" del tablero de control posee la función "=Di-Ej" donde realiza una resta para calcular el número de documentos que quedaron en proceso para el mes correspondiente.



- 5 El procedimiento 3 se debe realizar de manera mensual, para así poder llenar el tablero y obtener una grafica correspondiente al desempeño de la gestión mensual del año deseado.
- 6 A medida que se llena el tablero de control, será visible la variedad de colores, estos mismos están relacionados con el desempeño de la gestión mensual.



- 7 Antes de cerrar el archivo, presione "GUARDAR".

**GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**

AUTORA:
PAREDES, AMANDA