

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“APLICACIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS EN LA GESTIÓN EFECTIVA DE LOS BONOS  
TRANSFERIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN AL CENTRO ESCOLAR JAPÓN DEL  
MUNICIPIO DE MEJICANOS”  
CASO ILUSTRATIVO**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PRESENTADO POR:**

Brenda Isabel Vela Arévalo

Raquel Noemy Echeverría Bonilla

Fran Jud Rodríguez Álvarez

Para optar al grado de  
**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE DE 2011**  
**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : MAE. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. EDUARDO ANTONIO DELGADO AYALA

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

NOVIEMBRE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## INDICE

CONTENIDO	PAGINA
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPTULO I	
GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACION, LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE LOS BONOS EN LA OFICINAS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE SAN SALVADOR Y DEL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.	
I. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACION.....	1
A. SÍNTESIS HISTÓRICA.....	1
1. ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN (ACE), 1990.....	3
2. CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES (CDE´S), 1996.....	3
3. CONSEJOS EDUCATIVOS CATÓLICOS ESCOLARES (CECE), 1997.....	3
B. FILOSOFÍA DE NEGOCIO.....	4
1. MISIÓN.....	4
2. VISIÓN.....	5
3. VALORES ORGANIZACIONALES.....	5
C. ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	7
D. FUNCIONES.....	7
E. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	8

II. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE LOS BONOS EN LAS OFICINAS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE SAN SALVADOR.....	9
A. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.....	9
B. FUNCIONES .....	9
C. UBICACIÓN JERÁRQUICA EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA DE LA DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	10
D. PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LA COMPONE.....	10
III. GENERALIDADES DE LOS BONOS ESCOLARES OTORGADOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACION.....	11
A. GRATUIDAD DE CUOTAS ESCOLARES.....	11
1. LAS INSTITUCIONES BENEFICIARIAS.....	11
2. PERIODO DE TRANSFERENCIA.....	11
3. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN.....	12
4. REQUISITOS DE TRANSFERENCIA.....	12
5. NORMAS .....	13
B. PRESUPUESTO ESCOLAR.....	14
1. NORMAS GENERALES.....	14
C. PAQUETE ESCOLAR PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN PARVULARIA Y BÁSICA.....	15
1. DESCRIPCIÓN.....	15
2. CRITERIOS DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA.....	16
3. ASIGNACIÓN DE TRANSFERENCIA DE FONDOS .....	16
4. REQUISITOS DE TRANSFERENCIA.....	17
5. PROCEDIMIENTO PARA LA TRANSFERENCIA Y LIQUIDACIÓN DE LOS FONDOS.....	17
IV. GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR JAPON.....	17

A.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	18
B.	DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA DOCENTE Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA. ....	18
C.	TIPOS DE BONOS QUE UTILIZAN EN EL CENTRO ESCOLAR JAPÓN. ....	18
V.	GENERALIDADES SOBRE INDICADORES DE PROCESOS.....	19
A.	DEFINICIONES.....	19
B.	CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES.....	20
C.	IMPORTANCIA.....	21
D.	INDICADORES DE CALIDAD. ....	22
1.	DEFINICIÓN .....	22
2.	TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES DE CALIDAD.....	22
VI.	GENERALIDADES SOBRE LOS MODELOS DE GESTION.....	25
A.	DEFINICIÓN.....	25
B.	IMPORTANCIA.....	25
C.	TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN.....	26
1.	LA GESTIÓN CIENTÍFICA.....	26
2.	LA GESTIÓN CONDUCTISTA.....	26
3.	LAS CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN (INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES).....	26
4.	LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA.....	27
VII.	GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	27
A.	DEFINICIÓN.....	27
B.	ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	28
1.	ETAPA DE IDEACIÓN.....	28
2.	ETAPA DE PLANEACIÓN.....	28
3.	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.....	29

4. ETAPA DE CONTROL.....	29
--------------------------	----

## CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE LOS BONOS TRANSFERIDOS, POR EL MINED AL CENTRO ESCOLAR JAPON, DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

I. GENERALIDADES DEL CAPITULO.....	31
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1. Objetivo general.....	31
2. Objetivos específicos.....	31
B. HIPOTESIS.....	32
1. Hipótesis general.....	32
2. Hipótesis específica.....	32
II. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION.....	33
III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	33
A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	33
1. Métodos de la investigación.....	33
2. Fuentes de recolección de información.....	34
3. Métodos e Instrumentos de Recolección de Información.....	34
C. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
D. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	35
E. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	36
F. ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA.....	37

G.	RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	37
1.	Investigación documental (bibliográfica) .....	37
2.	Investigación de campo.....	38
IV.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	38
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	38
VI.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS. ....	39
VII.	DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
A.	FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	39
1.	Misión.....	40
2.	Visión. ....	40
3.	Líneas estratégicas .....	40
B.	TIPOS DE BONOS.....	41
1.	Gratuidad de cuotas escolares .....	41
2.	Presupuesto escolar.....	41
3.	Paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica. ....	42
C.	MERCADO META.....	42
D.	BENEFICIOS DE BONOS.....	43
E.	ANÁLISIS DE LA TRANSFERENCIA DE LOS BONOS AL CENTRO ESCOLAR JAPÓN. ....	43
1.	Gratuidad de cuotas escolares.....	44
2.	Presupuesto escolar.....	44
3.	Paquetes escolares.....	45
F.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS BONOS DENTRO DEL CENTRO ESCOLAR JAPÓN....	45

1.	Gratuidad de media diez mensualidades y gastos de graduación. ....	45
2.	Presupuesto escolar.....	46
3.	Paquetes escolares.....	47
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48

### CAPITULO III

#### PROPUESTA PARA LA GESTION DE LOS BONOS TRANSFERIDOS POR EL MINED AL CENTRO ESCOLAR JAPON, DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....

I.	ETAPA DE IDEACIÓN:.....	50
II.	ETAPA DE PLANEACIÓN .....	51
A.	ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE PROPUESTA EN EL CENTRO ESCOLAR JAPÓN. 51	
B.	PERSONAL ASIGNADO DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	53
1.	Coordinador de Zona .....	53
2.	Asesores pedagógicos:.....	54
C.	PROCESO DE TRANSFERENCIA Y GESTIÓN DE BONOS ESCOLARES AL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.....	54
1.	BONO: GRATUIDAD DE MEDIA .....	54
2.	BONO: PRESUPUESTO ESCOLAR.....	74
3.	BONO: PAQUETES ESCOLARES.....	98
III.	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN .....	115
A.	BONO: PAQUETES ESCOLARES.....	115
B.	BONO: PRESUPUESTO ESCOLAR.....	117
C.	BONO: GRATUIDAD DE MEDIA.....	119



IV. ETAPA DE CONTROL.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	123
I. LIBROS.....	123
II. TESIS .....	124
III. INSTRUCTIVOS (NORMATIVAS DEL MINED).....	125
ANEXOS.....	126

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA O FIGURA	PÁGINA
BONO DE GRATUIDAD DE MEDIA	
ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA	
CUADRO No. 1 A CUADRO No. 6 -----	60 – 62
ACTIVIDADES DE GESTIÓN	
CUADRO No. 7 A CUADRO No. 31 -----	63 – 75
BONO DE PRESUPUESTO ESCOLAR	
ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA	
CUADRO No. 32 A No. 37-----	80 – 83
ACTIVIDADES DE GESTIÓN	
CUADRO No. 38 A No. 70 -----	84 – 100
BONO DE PAQUETES ESCOLARES	
ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA	
CUADRO No. 71 A No. 76 -----	103 – 106
ACTIVIDADES DE GESTIÓN	
CUADRO No. 77 A No. 98 -----	106 – 117

## RESUMEN

La efectividad en la administración de procesos potencia la capacidad de una entidad, de manera que optimiza sus recursos, maximizando así las oportunidades y beneficios de inversión. Es por esto que se plantean indicadores que miden la efectividad en el ejercicio de la gestión de procesos, lo cual resulta importante, dado que la inversión tiene un propósito social.

Entre las dependencias de gobierno que pone en marcha los procesos para la ejecución de sus funciones se encuentra el Ministerio de Educación, el cual otorga desembolsos económicos a los Centros Educativos, denominados Bonos Escolares, para ser administrados por las modalidades escolares para apoyar las actividades que realizan con el fin de beneficiar a la población estudiantil.

Para el año 2007 se da los servicios educativos de manera gratuita a los estudiantes de educación media, posteriormente se implementa esa modalidad a los estudiantes de educación básica. Dicho proceso es coordinado por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, la cual se encarga de la distribución y seguimiento de los bonos otorgados por el MINED, de entre los cuales se tienen Gratuidad de Media, matrícula, diez mensualidades y gastos de graduación, Presupuesto Escolar y Paquetes Escolares.

Teniendo en cuenta que la función principal de las modalidades escolares es la pedagogía y no la administración de recursos financieros, se observa la necesidad de elaborar un modelo de gestión mediante la aplicación de indicadores de procesos que les permita hacer uso adecuado de ellos, por lo que se presenta la siguiente propuesta: “APLICACIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS EN LA GESTIÓN EFECTIVA DE LOS BONOS TRANSFERIDOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN AL CENTRO ESCOLAR JAPÓN DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS”.

Por medio de la investigación se pudo concluir qué:

- ✚ El proceso de gestión no está claramente definido en la ejecución de las actividades que lo componen.
- ✚ La Dirección Departamental de Educación de San Salvador mantiene una participación ajena en la gestión de los bonos otorgados a cada centro escolar, en donde solo evalúa el cumplimiento de los objetivos al final de cada año lectivo.

Partiendo de lo anterior, se han determinado las siguientes recomendaciones:

- ✚ Detallar cada una de las actividades primordiales para la gestión efectiva de cada bono, para cumplir su objetivo general. Definiendo la línea de ejecución que seguirán los administradores de los fondos otorgados, para evitar desviaciones y desperdicios en dicha gestión.
- ✚ La DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) debe jugar un papel de control y seguimiento para la evaluación continua de la gestión de los bonos que se les otorgan a los centros escolares, con el fin de alcanzar el objetivo de ese fondo, de manera que se eviten desviaciones y errores significativos

La propuesta está definida en tres apartados, los cuales van en relación con los bonos que se le otorgan al Centro Escolar objeto de estudio. Cada apartado está dividido en las actividades de transferencia y gestión; en cada una de ellas se plantean indicadores de procesos que medirán la efectividad.

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación (MINED) como ente principal del Sector Educativo Nacional, es responsable de la enseñanza del sector público, creación y establecimiento de normas y procedimientos aplicados en la red educativa, que garantiza el derecho constitucional de la educación a todos los ciudadanos, contribuyendo al desarrollo económico-social del país.

Por lo que en el año 2007 realiza un esfuerzo por dar los servicios educativos a los estudiantes de educación media de manera gratuita; proyecto que se extendería en periodos posteriores a los demás niveles educativos. Dicha iniciativa, que cuenta con el apoyo del gobierno central, realiza la coordinación y entrega de los llamados paquetes escolares para estudiantes de educación básica, la gratuidad para estudiantes de educación media, que incluye mensualidad, matrícula y gastos de graduación así como un refuerzo monetario a las actividades diarias de los centros escolares. Todo esto requiere de un alto nivel de organización, por lo que es oportuno mencionar que el MINED efectúa una labor de gran alcance que pone en marcha todas las dependencias que posee para obtener los resultados previamente definidos.

Con el propósito de lograr la efectividad de la gestión que hacen los centros escolares de los bonos que otorga el MINED se elabora el presente documento el cual contiene en tres capítulos, los que contiene las generalidades de las unidades de investigación, los tipos de bonos escolares existentes, diagnóstico del proceso de transferencia y gestión de los bonos, así como parámetros de medición de objetivos denominados como indicadores de procesos. Para dicha investigación se definió al Centro Escolar Japón como caso ilustrativo para implementar esta propuesta.

En el Capítulo I se observan generalidades del Ministerio de Educación, del Centro Escolar Japón, de los bonos otorgados, el contexto en el que se crean los bonos escolares, las normativas vigentes para su transferencia, recepción y posterior administración de las modalidades escolares, los procesos que se

realizan para su asignación, así mismo se muestra el marco teórico de los indicadores de procesos y los modelos de gestión.

El Capítulo II da a conocer los objetivos que se persiguen con la realización de la investigación, la metodología que se siguió, la elaboración de un diagnóstico del proceso de gestión de los bonos que otorga el Ministerio de Educación al Centro Escolar Japón, dando así una visualización de la situación actual del otorgamiento de los bonos.

Se concluye con el Capítulo III, en el que se encuentra la propuesta que ha diseñado el equipo investigador para la gestión de los bonos transferidos por el MINED al Centro Escolar Japón, la cual se basa en el modelo de las ciencias de la dirección, el cual propone la utilización de procedimientos matemáticos, apoyados por la tecnología informática. Dicho modelo es muy efectivo cuando se aplica a problemas medibles y cuantificables, como la asignación de recursos, la administración de inventarios y la elaboración de planes operativos.

Por otra parte se incluyen organigramas del MINED y las Direcciones Departamentales, instrumentos y técnicas de recolección de información y los respectivos resultados obtenidos de las mismas; todo ello con el propósito de respaldar la investigación realizada.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACION, LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE LOS BONOS EN LA OFICINAS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE SAN SALVADOR Y DEL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.**

#### **I. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACION.**

A continuación se presentan las generalidades a tomar en cuenta del Ministerio de Educación de El Salvador.

##### **A. SÍNTESIS HISTÓRICA.**

El Ministerio de Educación es el ente principal del Sector Educativo Nacional, responsable de la administración en todos los niveles de enseñanza del sector público y de establecer normas y procedimientos, así como de supervisar los servicios de educación que presta el sector privado; dando así cumplimiento a un mandato constitucional el cual estipula que “todos los habitantes tienen el derecho y el deber de recibir educación básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles a la sociedad”.<sup>1</sup>

Durante el transcurso del tiempo el MINED ha tenido diversos cambios, a favor de la educación, de los cuales se mencionan los siguientes:

---

<sup>1</sup> Título II, Sección 3era, Art. 56. Constitución de la República de El Salvador, 1983.

En año 1953, se crearon por primera vez los núcleos escolares, los cuales fueron ubicados en el área rural y en aquellos lugares que daban facilidades a la escuela sede del núcleo”.<sup>2</sup> Estos núcleos fueron los primeros indicios de descentralización de las responsabilidades en el área de administración educativa. Los encargados de los núcleos y de la inspección de su buen funcionamiento eran denominados subdelegados, quienes en 1957 se suprimieron de catorce delegaciones departamentales a seis de ellas; sin embargo, fue hasta el año de 1982 cuando se tuvo sanción legal y se crearon subdivisiones regionales, las escuelas se agruparon en núcleos bajo un director. Con todo y sus limitaciones, este proceso de regionalización educativa de los años 80’s es el precedente de las actuales y futuras innovaciones administrativas y probablemente una real descentralización.

En la década de los 90’s luego de la Reforma Educativa, la escuela tomó un nuevo protagonismo en el área de administración, es así como el Ministerio de Educación (MINED), desarrolla un plan piloto en el área financiera en algunas escuelas oficiales del sector urbano llamados Fondos Educativos Distritales (FED) y paralelamente en las escuelas rurales se inició el programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que fue introducido desde 1991 y que actualmente dejó de ser efectiva partir de que los docentes pasaron a Ley de Salarios en el año 2010.

La Reforma Educativa en El Salvador, es llevada a cabo a partir de los datos vertidos por el diagnóstico que la Universidad de Harvard realizó en conjunto con el Ministerio de Educación y otras instituciones nacionales en el año de 1993, los cuales fueron retomados por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo, que era una representación de la sociedad civil integrada en octubre de 1994 por el Señor Presidente de la República, con 12 connotados ciudadanos que entregaron su informe propuesta en junio de 1995. Con la conformación de ésta Comisión, se inició el proceso consultivo, en el cual se tomó en cuenta la opinión del magisterio y de otros sectores de la sociedad salvadoreña, que de alguna u otra forma estaban vinculados como actores o beneficiarios del servicio educativo, para lo cual el MINED organizó un equipo con su personal técnico a finales de 1994.

---

<sup>2</sup> Rivas Cornejo Mirna Carolina, Ortiz Ramírez, Ingrid Eneida, Cuellar García Saúl. Propuesta de un Sistema de Control Interno Contable a los CDE’s de los Centros Educativos Públicos. Universidad de El Salvador.



Con los resultados de la consulta se procedió a elaborar los lineamientos de política del Plan Decenal, iniciando de ésta manera el proceso de modernización del Sistema Educativo, en los cuales se establecen las estrategias de descentralización hacia los centros educativos con las figuras de las Modalidades de Administración Escolar Local, a fin de sentar las bases para la obtención de la eficiencia en la asignación de los recursos y para el mejoramiento gradual de la eficiencia en la producción del servicio educativo. Dichas Modalidades de Administración Escolar fueron fundamentadas en la Reforma Educativa de 1994, definidas y publicadas en la Ley de la Carrera Docente el 08 de agosto de 1996.

A continuación se presentan las distintas Modalidades de Administración Escolar Local establecidas en el país:

### **1. ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN (ACE), 1990.**

La Asociación Comunal para la Educación es una forma de administración con participación de la comunidad y está representada por una Junta Directiva integrada por los padres de familia, a las cuales el MINED les transfiere los recursos financieros mensualmente para administrar el servicio educativo (Contratación y pago de maestros, compra de materiales, etc.).

### **2. CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES (CDE'S), 1996.**

De acuerdo al Artículo 48 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, el Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra el Director o Directora, representantes de los educadores, de los padres o madres de familia y los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos.

### **3. CONSEJOS EDUCATIVOS CATÓLICOS ESCOLARES (CECE), 1997.**

Los Consejos Educativos Católicos – Escolares (CECE) que funcionan en las escuelas parroquiales están representados por el Director, maestros, padres de familia y representantes de los alumnos. Dichos representantes planifican sus actividades anuales y participan en la elaboración del Presupuesto Escolar.

La descentralización de la administración de los recursos financieros encaminados a la prestación de los servicios educativos, ha requerido el desarrollo de formas de control por parte del MINED, debido a que la comunidad educativa representada en las Asociación Comunal para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE's) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE), toman participación directa en esa administración. Parte de esas formas de control se realizan a través de la liquidación de fondos y auditorías internas y externas, que se les practican a las Modalidades de Administración Escolares Local, las cuales ofrecen diferentes resultados de la gestión que realizan, en la Dirección Departamental de Educación a la que corresponden las cuales evalúan la gestión, el control interno y el uso adecuado de los recursos asignados.

## **B. FILOSOFÍA DE NEGOCIO.**

### **1. MISIÓN<sup>3</sup>**

Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país, con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, que coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento.

---

<sup>3</sup> [www.mined.gob.sv](http://www.mined.gob.sv)

## 2. VISIÓN<sup>4</sup>

Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos.

La formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente

## 3. VALORES ORGANIZACIONALES<sup>5</sup>

- Solidaridad: Adhesión y comprensión generosa de la situación de los menos favorecidos y trabajar con ellos y para ellos de manera preferencial.
- Compromiso: Con los actores protagónicos de la educación, y adherirse voluntariamente al efectivo cumplimiento de los principios, valores y funciones del MINED.
- Calidad: Preocupación permanente por la superioridad o excelencia en el trabajo y la mejora continua de nuestras funciones y actividades.
- Equidad: Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por otras prescripciones. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, en particular al género femenino y a la/os desposeída/os.

---

<sup>4</sup> [www.mined.gob.sv](http://www.mined.gob.sv)

<sup>5</sup> Ibid 3.

- **Transparencia:** Actitud firme de trabajar de cara a quienes servimos, con apego a la honradez y buen manejo de los bienes públicos y disposición de rendir cuentas a la ciudadanía. (Auditoría social).
- **Virtudes cívicas:** Integridad de ánimo y disposición constante para las acciones conformes a la ley moral y el recto modo de proceder en lo que corresponde a la vivencia democrática y al desarrollo de la Nación.
- **Integridad:** Actuando rectamente, con probidad y de manera intachable.
- **Democracia:** promoviendo una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que las decisiones residen en la totalidad de sus miembros.
- **Tolerancia:** Actuar con respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- **Identidad nacional:** Reconociendo el conjunto de rasgos propios de nuestro país y teniendo conciencia de sus elementos distintivos, poniéndolos al frente de cualquier otra disposición y asumiéndolos como parte de nuestra nacionalidad.
- **Ética:** Actuando de acuerdo con principios morales y valores que guíen rectamente la actuación de cada empleada y empleado, valor que debe ser promovido e inculcado en todos los actores del sistema educativo, en particular en docentes y estudiantes.
- **Pro actividad:** Actitud en que se asume el pleno control de nuestra conducta vital e implica la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. La Pro

actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

- **Sacrificio:** Actuando con abnegación y entrega para lograr los resultados de los que somos responsables, con vehemencia inspirada en la justa causa educativa que desarrollamos y con la firme convicción de que nuestro trabajo es importante para nuestra/os usuaria/os y el desarrollo del país.
- **Capacidad:** Ejercicio de la aptitud y el talento en nuestro trabajo, aprovechando las oportunidades para ejecutar bien nuestras tareas y para ejercer nuestros derechos y responsabilidades<sup>3</sup>

### **C. ESTRUCTURA JERÁRQUICA.**

El Ministerio de Educación es una institución pública que forma parte del Órgano Ejecutivo dependiendo jerárquicamente del Presidente de la República y teniendo como autoridad máxima a un Ministro de Educación.

Dentro de su estructura organizativa cuenta con la Dirección Nacional de Gestión Departamental, de la que dependen las Direcciones Departamentales de Educación y Centros Educativos de todo el país. (Ver Anexo 1. Organigrama del MINED).

### **D. FUNCIONES.**

Entre las funciones que el Ministerio de Educación efectúa en aras de promover el desarrollo de la educación en El Salvador, se encuentran:

1. Normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional;

2. Mejorar la calidad de los servicios educativos mediante el fortalecimiento del desempeño de todos los actores participantes en la gestión administrativa, financiera y curricular del Ministerio;
3. Facilitar el acceso a la educación introduciendo nuevas modalidades de atención, educación inicial, educación acelerada, educación a distancia y programas compensatorios;
4. Profundizar la formación en valores, la creación de espacios culturales y desarrollo personal.

#### **E. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

El Ministerio de Educación (MINED), se encuentra ubicado en Centro de Gobierno, Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, Edificios A, Plan Maestro, San Salvador. (Ver Anexo 2. Ubicación Geográfica del MINED)

## II. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE LOS BONOS EN LAS OFICINAS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE SAN SALVADOR.

### A. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.

La unidad encargada de la administración, distribución y seguimiento de los bonos escolares otorgados por el Ministerio de Educación dentro de la Dirección Departamental de Educación, es el Departamento de Administración, el cual tiene bajo su mando a las Coordinaciones de Desarrollo Humano, Infraestructura, Logística, Gestión Financiera, Informática y Acreditación; en cada uno de los cuales se realiza funciones específicas con el propósito de atender, asesorar y dar a los centros escolares la información que necesitan.

### B. FUNCIONES

Entre las funciones que se desarrollan, en cada una de las coordinaciones que tiene bajo su cargo, se mencionan las siguientes:

- ✓ Legalización de los Consejos Directivos Escolares de los centros educativos.
- ✓ Aplicación de Presupuesto Escolar.
- ✓ Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica, por cierre definitivo.
- ✓ Legalización para dejar sin efecto la personería jurídica, por cambio del organismo.
- ✓ Legalización por sustitución de miembros.
- ✓ Pago de viáticos.
- ✓ Transferencias de Fondos a Organismos de Administración Escolar (CDE, ACE, CECE, CIE).
- ✓ Informes de transferencias de caja, libro de bancos y conciliaciones
- ✓ Requerimiento de fondos para el pago de planillas.
- ✓ Liquidaciones.

- ✓ Asignación de combustible.
- ✓ Inspección de bienes de Centros Escolares (Perteneientes al estado o arrendados).
- ✓ Pago de servicios (Agua, Energía Eléctrica, Telefonía).
- ✓ Elaboración de manual de codificación de Activo fijo.
- ✓ Registro, descargo, traslado y bienes en los centro escolares.
- ✓ Verificación de bienes en la Dirección Departamental.
- ✓ Entrega de materiales en bodega de la DDE (Dirección Departamental de Educación).
- ✓ Elaboración, divulgación del Plan Operativo Anual
- ✓ Elaboración y control de registros.

### **C. UBICACIÓN JERÁRQUICA EN EL MARCO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA DE LA DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.**

La posición jerárquica que ocupa el Departamento de Administración, en el marco institucional de la Dirección Departamental, lo ubica como dependencia directa del Director departamental, junto al Departamento de Asistencia técnica y el Departamento de Arte y Cultura. (Ver anexo 3. Organigrama General de las Direcciones Departamentales del MINED).

### **D. PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LA COMPONE.**

Actualmente el Departamento de Administración, cuenta con 74 personas laborando en su interior, distribuidas en las diversas coordinaciones antes mencionadas.

El encargado y Coordinador del Departamento de Administración, es el Lic. Bernardo García Vásquez.



### III. GENERALIDADES DE LOS BONOS ESCOLARES OTORGADOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACION.

Durante el año 2007 se inició un primer esfuerzo para exonerar de cuotas a 2,425 estudiantes, distribuidos en 97 centros educativos (25 alumnos por cada uno) del nivel de educación media, y es en continuidad de esa iniciativa que se considera prioridad extender este beneficio, a fin de que las condiciones económicas de la familia no sean impedimentos para la culminación del nivel.

A continuación se detallan los bonos que el MINED le otorga a los centros escolares:

#### A. GRATUIDAD DE CUOTAS ESCOLARES.<sup>6</sup>

Se entenderá como gratuidad a la suma de la matrícula, 10 mensualidades y gastos de graduación establecidos por alumno, en cada institución educativa del nivel de educación media.

##### 1. LAS INSTITUCIONES BENEFICIARIAS.

Las instituciones beneficiadas serán: Los institutos nacionales, Complejos Educativos y Centros Escolares que atienden el nivel de educación media. Administrados por CDE, ACE y CECE.

##### 2. PERIODO DE TRANSFERENCIA.

Con el propósito de que las modalidades de administración escolar cuenten con la disponibilidad financiera, al inicio del año para la operación y funcionamiento del servicio educativo, que administran, los fondos serán transferidos en dos desembolsos, el primero correspondiente al 60% durante enero y febrero, y el 40%, restante, durante abril, ambas del año en curso.

---

<sup>6</sup> Normativa No 01/2009. Gratuidad de la matrícula, diez mensualidades y gastos de graduación del bachillerato público. MINED, Diciembre de 2007.

### 3. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN.

El MINED ha establecido la gratuidad de la matrícula, 10 mensualidades y gastos de graduación del bachillerato público, en base a las cuotas escolares autorizadas, reportadas en los presupuestos escolares de las instituciones de educación media.

Se utilizarán los datos de matrícula inicial del año anterior, reportadas en el censo matricular, por modalidad y opción de bachillerato presencial, en las jornadas diurnas y nocturna, para el primer desembolso y para el segundo desembolso se ajustará con el número de alumnos reportados en matrícula inicial del año actual.

### 4. REQUISITOS DE TRANSFERENCIA.

- ✓ Tener legalizada la modalidad vigente (CDE, CECE y ACE) y sus miembros.
- ✓ Las instituciones con modalidad de administración CECE, podrán optar a los fondos de gratuidad de cuotas escolares, presentando solicitud de anexión, carta compromiso de gratuidad de cuotas escolares y cuadros de cuotas de matrícula, escolaridad mensual y cuota de graduación por alumno.
- ✓ Apertura de cuenta corriente a nombre de modalidad de administración según las indicaciones siguientes: para CDE y CECE, a nombre la modalidad y centro educativo y para la ACE, según el acuerdo de personería jurídica. La cuenta deberá nominarse: ejemplo: "CDE del Instituto Nacional de Izalco, cuotas escolares".
- ✓ Suscribir el convenio general entre el MINED y la modalidad de la administración escolar.
- ✓ Presidente y tesorero deberá suscribir por cada desembolso.
- ✓ Firmar nota de autorización por congelamiento de fondos por los miembros confirmadas mancomunadas.
- ✓ No tener hallazgos de naturaleza financiera notificadas por auditorías y no superadas de los fondos transferidos por el MINED y/o de los recursos propios.
- ✓ No estar los miembros actuales de la Modalidad relacionados con los hallazgos financieros notificados por auditorías.

- ✓ Estar solventes en liquidaciones de fondos transferidos en los años anteriores.
- ✓ En caso de tener liquidaciones pendientes, los miembros que actualmente administran no deben estar relacionados con esos casos.

## 5. NORMAS

- a) Los fondos transferidos se deberán invertir exclusivamente en el centro educativo respectivo para el mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje y en el logro de los objetivos establecidos en el plan escolar anual garantizando la sostenibilidad del funcionamiento anual del centro.
- b) Los centros educativos no podrán cobrar cuotas por ningún tipo, bajo ningún concepto a los estudiantes y sus familias.
- c) Los centros educativos que a la fecha hayan cobrado las matriculas, cuotas mensuales y gastos de graduación del año 2008 a sus estudiantes, deberán reintegrar el monto del cobro completo.
- d) El incumplimiento de cualquiera de los literales b) y c) del procedimiento anterior, convertirá en ilegal el cobro de cuotas escolares que el centro educativo realice y por tanto, el Ministerio de Educación ordenara que se realice e1 reintegro correspondiente.
- e) Para la ejecución de los fondos recibidos las Modalidades de Administración Escolar Local deberán dar estricto cumplimiento a las normativas y procedimientos establecidos en el documento Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros ,a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIB) , el Instructivo 01/2007 para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar, la presente normativa y otras relacionadas.

## **B. PRESUPUESTO ESCOLAR.<sup>7</sup>**

Es la transferencia financiera que realiza el MINED anualmente a las modalidades de administración local con las que celebre convenio. Este tiene por objetivo, apoyar las metas educativas, culturales, recreativas o extracurriculares, contenidas en el Plan Escolar Anual y Presupuesto de los Centros educativos que lo administren; y para apoyar a cualquier actividad o proyecto que se vincule directamente con su quehacer diario.

### **1. NORMAS GENERALES<sup>8</sup>.**

Las modalidades de administración escolar local beneficiadas con el Presupuesto Escolar, en la ejecución de dichos fondos, deben considerar las normas siguientes:

- a) El procedimiento para transferir, administrar y liquidar los fondos es el establecido en el documento Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros, de las Normativas y procedimientos para el funcionamiento de las modalidades, Circulares o cualquier otra normativa que emita el MINED para estos efectos.
- b) Los fondos transferidos se deben destinar, prioritariamente, para el mejoramiento de la calidad de la educación el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las modalidades de administración escolar local y la promoción de actividades poro el desarrollo integral de los estudiantes.
- c) Las inversiones realizadas por la modalidad, deben estar vinculados directamente al cumplimiento de las metas y proyectos establecidos en el Plan Escolar Anual y al Presupuesto del centro educativo, deben ser acordes con el presente instructivo y además considerando los principios de racionalidad, austeridad y transparencia en el uso de los recursos financieros.
- d) En el caso de que, con el componente Operación y funcionamiento, el gasto anual presupuestado en el rubro mantenimiento de infraestructura sea igual o mayor a \$300, se requerirá la autorización de la Dirección Nacional de Infraestructura, para lo cual las modalidades deberán enviar el proyecto a la Dirección Departamental para el respectivo trámite de autorización.
- e) Los fondos del Presupuesto Escolar del componente Operación y Funcionamiento no se podrán invertir en la compra de inmuebles (terrenos, casas, etc.).

---

<sup>7</sup> Instructivo 01/2007 para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar

<sup>8</sup> Ibid 7

- f) Queda terminantemente prohibido adquirir con el Componente Operación y Funcionamiento alimentos poro el refrigerio escolar como: bebidas carbonatados (gaseosas), jugos de frutas procesados en cajas o latas, botellas, bolsas plásticas, refrescos artificiales, alimentos no nutritivos (boquitas, café) y golosinas (dulces, chocolates, chicles, paletas y otro tipo de golosinas).
- g) Para desarrollar un proyecto adicional o complementario, la Modalidad, lo presentara a la Unidad Técnico especializada del Ministerio de Educación para revisión y verificación, y su aprobación estará sujeto a la disponibilidad financiera del MINED.
- h) En el caso de transferencias que sean financiados con préstamos externos, la Unidad Técnico responsable dentro del MINED podrá elaborar una normativa que operativice el gasto y establezca los lineamientos específicos para el mismo, en todo lo no previsto por este instructivo.
- i) Las modalidades deberán utilizar los fondos estrictamente para los fines que correspondan; caso contrario, deberán reintegrarlos al momento de liquidar la transferencia ante lo Dirección Departamental de Educación correspondiente pudiendo el Ministerio de Educación, en todo caso reservarse el derecho de transferir componentes del presupuesto escolar para el año siguiente.

## **C. PAQUETE ESCOLAR PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN PARVULARIA Y BÁSICA.<sup>9</sup>**

### **1. DESCRIPCIÓN.**

Servicios de confección de dos uniformes de uso diario por alumno/a, según especificaciones técnicas por nivel educativo.

Compra de un par de zapatos por alumno/a, según especificaciones técnicas.

Compra de un paquete de útiles escolares por alumno/a, según especificaciones por nivel educativo.

---

<sup>9</sup> Instructivo Para Transferencia, Ejecución Y Liquidación de Fondos del Paquete Escolar Para Estudiantes de Educación Parvularia Y Básica, Año 2011. MINED NGD No. 001 -201.

## **2. CRITERIOS DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA.**

El monto de la disponibilidad presupuestaria se calculará tomando como base los datos de alumnos(as) del censo de matrícula rápida 2010 por nivel educativo, el cual podrá ajustarse de acuerdo al incremento de matrícula del año 2011.

La cuota de asignación por alumno, incluirá:

- ✓ La confección de dos uniformes, el cual se hará tomando como base un precio de referencia por rubro, nivel, ciclo educativo y sexo.
- ✓ La adquisición de un par de zapatos, tomando como base un precio de referencia por sexo.
- ✓ Un paquete de útiles escolares tomando como base un precio de referencia por nivel y ciclo educativo.

Para los centros educativos que hayan reportado sobredemanda de alumnos de conformidad a la matrícula 2011, se realizará una transferencia adicional para la adquisición del paquete escolar.

No se realizará transferencia de fondos a los centros educativos cuando por la cantidad de alumnos se sobrepase el límite del monto de la Libre Gestión por rubro. En estos casos el MINED a través de la Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (GACI) realizará el proceso de contratación del servicio de confección de uniformes, zapatos y paquetes de útiles escolares de forma centralizada y para el rubro que corresponda.

## **3. ASIGNACIÓN DE TRANSFERENCIA DE FONDOS**

El monto a transferir a cada centro educativo por rubro se calculará de conformidad al monto adjudicado por el Organismo de Administración Escolar, en el proceso de compra realizado en la Feria de Paquete Escolar.

#### **4. REQUISITOS DE TRANSFERENCIA**

1. Organismo de Administración Escolar debe estar legalizado y sus miembros deben estar vigentes.
2. El Presidente y el Tesorero deberán suscribir un recibo por el monto de la transferencia.

#### **5. PROCEDIMIENTO PARA LA TRANSFERENCIA Y LIQUIDACIÓN DE LOS FONDOS.**

En referencia al proceso de Transferencia y Liquidación de los fondos deberá seguirse lo establecido en el Documento 4: Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros.

La liquidación deberá reflejar el total del monto recibido, pero separando los gastos por los 3 rubros de inversión establecido en el Instructivo.

#### **IV. GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR JAPON**

El centro Escolar Japón fue fundado en el año de 1964 con el nombre de "Grupo Escolar Japón" ofreciendo servicios educativos para el área básica (1° a 6° grado) y aunque debe su creación a muchas personas deseosas de que existiese un centro de educación en la comunidad, se hace mención de una en particular el profesor Modesto Vaquerano.<sup>10</sup>

Para el 1 de octubre de 1998 se pacta un acuerdo de unificación en el cual se oficializa el nombre "Centro Escolar Japón" con el cual es conocido hasta el día de hoy dado que para ese entonces se le denominaba a cada turno (matutino, vespertino y nocturno) y a cada nivel educativo de una manera distinta, ya sean estas Complejo, Grupo escolar unificado e Instituto Nacional de Mejicanos entre otros. Así mismo, se le asigna el código de infraestructura 11438.

---

<sup>10</sup> Información obtenida, en entrevista realizada a la actual directora del Centro Escolar Japón.

## **A. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

El Centro Escolar Japón se encuentra ubicado en final calle Los Abetos, Colonia Palmira, municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador. (Ver anexo 4. Ubicación Geográfica del C.E. Japón).

## **B. DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA DOCENTE Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.**

Actualmente el Centro Escolar Japón es administrado por la Lic. Dina Mejía quien desde el año 2005 ocupa el cargo de Directora; el centro escolar está conformado por el CDE (Consejo Directivo Escolar) que consta de 16 miembros, de los cuales 8 son suplentes, 60 docentes y una población estudiantil de 1,155 alumnos atendidos en niveles de básica hasta bachillerato. (Ver anexo 5. Organigrama del C.E. Japón).

## **C. TIPOS DE BONOS QUE UTILIZAN EN EL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.**

Los bonos escolares a los cuales el centro Escolar Japón tiene acceso actualmente, son los siguientes:

- ✓ Presupuesto Escolar. (Educación Básica)
- ✓ Dotación de Paquetes Escolares. (Educación Básica)
- ✓ Gratuidad Matricula diez mensualidades y Gastos de Graduación Media. (Educación Media).



## V. GENERALIDADES SOBRE INDICADORES DE PROCESOS

Para efectos de la presente investigación, a continuación se describen las generalidades que se deberán conocer para entender sobre los indicadores de procesos:

### A. DEFINICIONES.

Los indicadores son un conjunto de mediciones, realizadas al proceso, para cuantificar, tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficacia y eficiencia.<sup>11</sup>

Lo que se entenderá como proceso es: Sistema interrelacionado de causas que se entrega un producto a clientes que lo demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregándoles valor a esa transformación.<sup>12</sup>

Cuando el proceso ha sido definido, documentado y se posee un diagrama de flujo del mismo, pueden establecerse puntos de control, esto es actividades o eventos a través de los cuales se controla el proceso. A estos se les denomina medidores o indicadores de procesos. Ya sea que el medidor o indicador sea de proceso o de resultado, se deben escoger los más significativos.

Finalmente para cada indicador o medidor escogido, debe hacerse una descripción específica, sea de indicar explícitamente la unidad de medida utilizada y la periodicidad de la medición.

---

<sup>11</sup> Mariño Navarrete, Hernando. OP cit, página 73.

<sup>12</sup> Definición elaborada por el equipo de investigación.

## B. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES.

Entre los criterios a considerar para la elaboración de indicadores se tienen:

- La Mensurabilidad: es la capacidad que tendría el indicador para medir o sistematizar lo que se pretende cuantificar
- Análisis: Es la capacidad de describir cualitativamente y cuantitativamente el fenómeno que se pretende medir.
- Relevancia: El resultado del indicador debe tener la capacidad de expresar lo que se busca conocer.

En la elaboración de indicadores, se debe seguir un proceso, que cubra todos los elementos que contiene un indicador, el sugerido es el siguiente:

Paso 1. Defina los atributos importantes.

Resulta útil una lluvia de ideas acerca de los indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o resultados del mismo, la eficacia y la eficiencia según sea el caso. Así mismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador.

Tener un medidor requiere, que algún valor numérico pueda usarse para representar la cantidad sugerida. La descripción de medidores comienza típicamente con frases como “el número de”, “la cantidad de” o “el porcentaje de”. Durante esta fase inicial de identificación de potenciales indicadores no deben hacerse consideraciones sobre qué tan prácticos, validos o apropiados son; ya que la idea es generar una amplia gama de posibilidades y tener el mayor número posible de ideas innovadoras.

Paso 2. Evaluación de los indicadores propuestos.

La evaluación de los indicadores se hace con base a la validez y practicidad de los mismos. Los medidores deben ser fundamentales para tomar decisiones, de tal manera que un cambio en el, es

indicativo de que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse acción. Así mismo, el indicador debe ser fácil de crear, mantener y usar.

Las dos características esenciales en un buen indicador son validez y practicidad; las que se pueden expresar en tres criterios de evaluación, ¿el indicador sugerido puede medirse, es entendible y controlable?

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad.

En el evento que existan en operación algún tipo de indicador, simplemente deben compararse los resultados obtenidos con la ejecución de los dos pasos sugeridos anteriormente contra los indicadores que utilizan actualmente y establezca si hay redundancia o duplicidad innecesaria. Deben establecerse el menor número posible de medidores o indicadores.

### **C. IMPORTANCIA.**

Al definir las causas de los resultados de los indicadores, y se conocen si son comunes o especiales, permite determinar el tipo de mejoramiento requerido.

Son importantes, además, porque permiten medir cambios en la condición o situación que se está estudiando, en el transcurso del tiempo.

Facilitan el conocimiento de los resultados obtenidos en el desarrollo del suceso que se está evaluando.

Muestran tendencias, evalúan efectividad y proveen señales oportunas de precaución.

Establecen bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.

Proveen medios para evaluar medidas correctivas o preventivas.

Evalúan el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

## **D. INDICADORES DE CALIDAD.**

Los indicadores de procesos son parte de los indicadores de calidad, por lo tanto, es necesario conocer en qué consisten estos últimos, para entender su finalidad.

### **1. DEFINICIÓN<sup>13</sup>**

Los indicadores de calidad son los que se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos. Los indicadores de calidad miden si las acciones más relevantes que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados.

Un indicador de calidad de una actividad de servicio, es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial.

### **2. TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES DE CALIDAD.<sup>14</sup>**

Los indicadores se pueden segmentar en diferentes estratos, que van de acuerdo a la gravedad del suceso y el grado que puede ser evitado:

---

<sup>13</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/sistema.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/sistema.pdf)

<sup>14</sup> <http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-calidad.html>

**a. Indicadores centinela o Indicadores de suceso.**

Son aquellos que miden un suceso grave, indeseable y a menudo evitable. Su detección exige una investigación completa del seguimiento de la actividad asistencial. Miden aspectos relevantes de la práctica que su resultado se expresa en términos absolutos, de modo que la sola aparición de un caso comporta un estudio a fondo del tema.

**b. Indicadores basados en índices o Indicadores de Referencia.**

Miden sucesos que únicamente deben ser investigados si se comprueba una desviación significativa respecto a un valor de referencia o una tendencia a lo largo del tiempo que se aparta del parámetro considerado aceptable en la misma institución. Miden aspectos de la práctica en los que se puede aceptar un cierto nivel de aparición del hecho.

**c. Indicadores según el concepto que interese evaluar.**

Los indicadores de acuerdo al concepto de interés a evaluar por su usuario se clasifican de la siguiente manera:

i. Indicadores de demanda.

Miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio. Estos valores tienen un valor informativo para poder establecer una comparación de la actividad del centro con otros servicios similares.

ii. Indicadores de calidad de las actividades.

Estos indicadores en relación al tiempo medio de demora en la atención a los clientes. Dentro de estos indicadores, se pueden distinguir dos tipos:

- Indicadores de proceso.

Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde su llegada y clasificación hasta su finalización. Estos indicadores miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos (reflejan el cómo se hacen las cosas).

- Indicadores de resultado.

Miden los resultados finales de las actividades asistenciales, es decir, lo que le pasa, o no le pasa, a un cliente después de haberle hecho, o no haberle hecho, algo. Informan por tanto de la calidad y capacidad técnica y resolutive del servicio; cuantifican resultados de una actividad sin importar el cómo se ha realizado.

#### **d. Indicadores claves de desempeño.**

En el proceso se establecerán, una serie de indicadores claves, los cuales darán una medición actual de la efectividad de las actividades que se han realizado. Pero para una toma de decisión, se deben definir una pequeña cantidad de indicadores que ayudaran a tomar una decisión oportuna que afecte el mejoramiento del proceso, estos indicadores se denominan, indicadores claves de desempeño.

Los indicadores claves de desempeño miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño, son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización. Estos indicadores son utilizados en el área administrativa de un negocio para conocer, asistir su estado actual y prescribir una línea de acción futura.

## VI. GENERALIDADES SOBRE LOS MODELOS DE GESTION.

A continuación se presentan las generalidades sobre los modelos de gestión:

### A. DEFINICIÓN.

Resulta preciso definir la gestión, como el establecimiento de los objetivos de la organización, captar, organizar y utilizar los recursos necesarios para alcanzarlos.<sup>15</sup>

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### B. IMPORTANCIA

Debido a que los modelos afectan a lo que ocurre en las organizaciones, es necesario analizarlos en profundidad. Los modelos son representaciones de una realidad más compleja. Un modelo en un entorno social, representa un conjunto de hipótesis o la línea general de pensamientos en relación a algún fenómeno.

En muchas ocasiones, los modelos de gestión, están estrechamente relacionados con la identidad y emociones que resultan difíciles de aprender y valorar otros diferentes. Los modelos asumidos por los individuos con frecuencia reflejan modelos adoptados por la sociedad en general.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

## **C. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN.**

Se han desarrollado tres modelos básicos de gestión, de los cuales se considera que cada uno de ellos puede ser adecuado para una situación determinada y que, por tanto, debe mantenerse la flexibilidad necesaria para seguir el modelo más conveniente.

### **1. LA GESTIÓN CIENTÍFICA.**

La gestión científica, sigue un enfoque racional. Parte del supuesto de que todos los asuntos deben, primero, analizarse rigurosamente, y después, ser resueltos con procedimientos cuidadosamente elaborados y que impliquen el mínimo de gastos de tiempo y energía, dividiendo el trabajo en tareas simples y repetitivas. El sistema considera, además, que el salario es la fuerza motivadora más importante de los recursos humanos.

La debilidad del modelo consiste en no utilizar la capacidad de los empleados para organizar y desarrollar su propio trabajo y en considerar el dinero como principal causa motivacional.

### **2. LA GESTIÓN CONDUCTISTA.**

La gestión conductista se basa, en su origen, en la creencia de que si se trata bien al personal, este actuará positivamente en el trabajo. La experiencia ha demostrado que este supuesto carece de un fundamento real y que los comportamientos humanos son más complejos, especialmente cuando existen interacciones dentro de un grupo heterogéneo de personas. Actualmente, la gestión conductista, se practica de forma más sofisticada.

### **3. LAS CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN (INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES).**

El modelo de ciencias de la dirección, denominado también investigación de operaciones, se basa en la utilización de procedimientos matemáticos, apoyados por el desarrollo de la informática. Es muy efectivo cuando se aplica a problemas medibles y cuantificables, como la asignación de recursos, la administración de inventarios, la elaboración de planes operativos, etc. En cambio, es poco útil en los asuntos



relacionados con la dirección de los recursos humanos, donde precisamente los directivos desarrollan la mayoría de sus actuaciones.

#### **4. LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA.**

La dirección participativa es aquella que permite compartir con los subordinados las responsabilidades y la toma de decisiones. Facilita el enfoque de las energías de todos los miembros del grupo hacia la consecución de los objetivos conjuntamente aceptados.

El estilo de dirección participativa incrementa la voluntad de cooperar y disminuye la resistencia al cambio. No obstante, las investigaciones realizadas no han podido determinar si aumenta la productividad.

Está basada en la confianza mutua y, por tanto, requiere que los directivos tengan un alto grado de confianza en sí mismo y en sus subordinados.<sup>17</sup>

### **VII. GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.**

En esta parte se exponen las generalidades que se deben tomar en cuenta sobre los sistemas de gestión:

#### **A. DEFINICIÓN.**

Es un proceso por medio del cual los miembros de una organización, identifican juntamente sus objetivos, definiendo las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, y se emplean estas medidas como guía para el manejo de la unidad y para la contribución de cada uno de los miembros.

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> ESTRATEGIA DE GESTION Y HABILIDADES DIRECTIVAS, autor: J. Pérez Moya. Editorial: Ediciones Días de Santos, S.A. 1997  
<sup>18</sup> <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

## B. ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN<sup>19</sup>.

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular, pues en la medida que el ciclo se repite de manera recurrente, se logrará obtener una mejora.

### 1. ETAPA DE IDEACIÓN.

El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto. Existen varias metodologías para lograr refinar la idea. Sin embargo, se recomienda una muy práctica: la lluvia de ideas o brainstorming.

El primer paso es, generar el máximo de ideas para obtener un amplio panorama de posibilidades en dónde enfocarse. Una vez que se tenga un listado adecuado, se procede a analizar las ideas y a pulir su cercanía con lo que realmente se quiere.

La idea central de este proceso es que aquí se debe definir claramente el objetivo perseguido, es decir el “¿Que se desea lograr?”. Una vez definido, se procede al “¿Cómo lograrlo?”.

### 2. ETAPA DE PLANEACIÓN.

Es en ésta etapa, donde definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

Si bien es cierto, que el proceso de planeación depende de las características particulares de cada organización, dentro de cualquier proceso formal de planificación, existen tres perspectivas básicas comunes: la estrategia corporativa, de negocios y funcional.

A nivel corporativo, se obtienen como resultado las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño de la organización. Además, se determina la asignación de recursos, la estructura de la organización (que

---

<sup>19</sup> Ibid.17

se necesita para poner en práctica exitosamente la estrategia definida), los sistemas administrativos y las directrices para la selección y promoción del personal clave.

A nivel de negocios y funcional, los resultados se enmarcan en propuestas de programas estratégicos de acción y programación de presupuestos. Estas propuestas son, finalmente, evaluadas y consolidadas a nivel corporativo.

### **3. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.**

En la etapa de implementación (Gestión), se determina la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación.

### **4. ETAPA DE CONTROL.**

La finalidad de la etapa de control es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

Las etapas básicas del control, son las siguientes:

#### **a. Establecimiento de los estándares para la medición**

Un estándar es una norma o criterio que sirve como base para la evaluación o comparación. Los estándares, deben ser medidas específicas de actuación con base en los objetivos. Son los límites en los cuales se debe encuadrar la organización. Se pueden definir, entre otros, estándares de cantidad, calidad, tiempo y costos.

**b. Medición del desempeño**

Tiene como fin obtener resultados del desempeño, para su posterior comparación con los estándares definidos. Luego, es posible detectar si hay desvíos o variaciones en relación a lo esperado.

**c. Detección de las desviaciones en relación al estándar establecido.**

Conocer las desviaciones de los resultados es la base para conocer las causas de éstas. Todas las variaciones que se presenten, en relación con los planes, deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que las originaron. Analizar las razones que dieron origen a las variaciones permite eficiencia y efectividad en la búsqueda y aplicación de soluciones.

**d. Determinación de acciones correctivas y preventivas.**

Se determinan las acciones correctivas para corregir las causas de las desviaciones y orientar los resultados al estándar definido. Esto puede significar cambios en una o varias actividades, sin embargo, cabe señalar que podría ser necesario que la corrección se realice en los estándares originales, en lugar de las actividades.

En términos preventivos, es importante considerar que lo más significativo es encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados finales cumplan con los parámetros definidos (anticiparse), y no tan sólo en identificar y corregir los errores pasados.

## CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE LOS BONOS TRANSFERIDOS, POR EL MINED AL CENTRO ESCOLAR JAPON, DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

### I. GENERALIDADES DEL CAPITULO

En este capítulo se darán a conocer los objetivos que se persiguen con la realización de la investigación, la metodología que la guiará, así como la realización de un diagnóstico del proceso de gestión de los bonos que otorga el Ministerio de Educación al Centro Escolar Japón, además del grado de eficiencia que se tiene en la transferencia de los bonos tendrá la aplicación de los indicadores de procesos dando así una visualización de la situación actual del otorgamiento de los bonos.

#### A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los objetivos del diagnóstico de los procesos de transferencia y gestión de los bonos otorgados al Centro Escolar Japón son los siguientes:

##### 1. **Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de la situación actual del Centro Escolar Japón del Municipio de Mejicanos que sirva como base para la aplicación de indicadores de procesos para la gestión efectiva de los bonos transferidos por el MINED al centro escolar.

##### 2. **Objetivos específicos**

1. Identificar los indicadores de procesos que contribuyan a la efectividad de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar Japón del municipio de Mejicanos.

2. Definir la aplicación de los indicadores de procesos en la asignación de bonos al Centro Escolar Japón, para la gestión efectiva de los mismos.
3. Verificar la efectividad en la gestión de los bonos que el MINED transfiere al Centro Escolar Japón del municipio de Mejicanos, en beneficio de la población estudiantil.
4. Determinar la incidencia de los indicadores de procesos utilizados por el MINED, en los bonos transferidos a los Centros Escolares para garantizar la efectividad en la gestión.

## **B. HIPOTESIS**

Las hipótesis correspondientes a la investigación realizada son las que se presentan a continuación:

### **1. Hipótesis general**

La realización de un diagnóstico aplicación de la situación actual del Centro Escolar Japón del Municipio de Mejicanos que sirva como base para la aplicación de indicadores de procesos, contribuirá para que la gestión de los bonos transferidos por el MINED al Centro Escolar Japón sea efectiva.

### **2. Hipótesis específica**

1. Los indicadores de procesos contribuirán a la efectividad de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar Japón del municipio de Mejicanos.
2. La gestión de la asignación de bonos al Centro Escolar Japón será efectiva mediante la aplicación de los indicadores de procesos.
3. Los beneficios que obtenga la población estudiantil dependerá de la efectiva gestión de los bonos que el MINED transfiere al Centro Escolar Japón.
4. La efectividad en la gestión de los bonos se garantizará por medio de los indicadores de procesos

## II. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La investigación de campo es esencial al instante de realizar cualquier tipo de estudio ya que por medio de este se conoce verdaderamente la situación objeto de estudio y cómo afecta los diferentes factores de su entorno; en este contexto se establecerá la situación real del Centro Escolar Japón

La aplicación de indicadores de procesos que permita una gestión efectiva contribuirá al mejoramiento de la calidad en el proceso educativo del Centro Escolar Japón, así como a todas las demás instituciones educativas públicas.

## III. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente apartado contiene una breve descripción de la metodología utilizada en la investigación de campo, se tomó en cuenta el tiempo en que ocurrieron los hechos, se determinó además el tamaño de la muestra y las técnicas e instrumentos utilizados en el procesamiento de la información.

### A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A continuación se presenta en detalle la metodología que se siguió para llevar a cabo la investigación, empleando los instrumentos adecuados para cada uno de las unidades de investigación.

#### 1. Métodos de la investigación

El método de investigación utilizado para la aplicación de los indicadores de procesos para la efectiva gestión de los bonos que transfiere el Ministerio de Educación al Centro Escolar Japón, en el periodo de junio a diciembre de dos mil once fue el método científico, ya que se investigó de manera sistemática a través de una serie de etapas como lo son: Planteamiento del problema, formulación de hipótesis , definición de variables y sus indicadores, luego se utilizó el método deductivo, pasando de lo general a lo particular.

El enfoque inductivo con el que se analizó el proceso de gestión de los bonos transferidos a los Centros Escolares por parte del Ministerio de Educación permitió identificar los indicadores de procesos que se debían aplicar para la ejecución efectiva. .

## **2. Fuentes de recolección de información**

La investigación tomo en cuenta la información necesaria a efecto de arribar a resultados objetivos, coherentes y consistentes, manteniendo el contacto directo con las unidades de análisis.

### **a. Fuentes primarias:**

Esta información se refiere a la investigación de campo propiamente dicha, la cual fue dirigida a los administradores de los bonos del Ministerio de Educación y a los involucrados directamente en uso y goce de estos, es decir, los agentes encargados para la administración de los bonos, los cuales incluyen: El MINED, la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, autoridades, padres de familia y alumnado del Centro Escolar Japón.

### **b. Fuentes secundarias:**

Como apoyo al estudio de campo se utilizó bibliografía necesaria, tal como tesis, textos, instructivos, normativas, artículos de revistas especializadas y sitios Web relacionados con indicadores de procesos y los bonos del Ministerio de Educación

## **3. Métodos e Instrumentos de Recolección de Información**

Se aplicó la técnica de la observación científica, la encuesta y la entrevista para recolectar la información necesaria sobre cada una de las variables que contribuyen a determinar los indicadores de procesos en la gestión de los bonos que otorga el Ministerio de Educación a los centros escolares.

### **a. Observación Científica.**

Se elaboró una guía que indica que aspectos deben ser sujetos de estudio en conformidad con el abordaje de la investigación, estableciendo parámetros de calificación en cada uno de ellos. (Anexo 8)



### **b. Entrevista.**

Esta se realizó al administrador de la Dirección Departamental de Educación y a la Directora actual del Centro Escolar Japón. Se diseñó una serie de preguntas cerradas, claras, breves, precisas y congruentes con la investigación a fin de recolectar la información necesaria para hacer un diagnóstico y contribuir a la identificación de los indicadores de procesos para la gestión efectiva de los bonos. (Anexo 9)

### **c. Encuesta.**

Para la realización de la encuesta se construyó un cuestionario, el cual tuvo como unidades de estudio al personal administrativo de la Dirección Departamental de Educación, padres y alumnos del Centro Escolar Japón, de tal manera que se diseñaron preguntas abiertas y cerradas con el propósito de obtener los datos necesarios y pertinentes para la investigación.(Anexo 10)

## **B. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio se clasificó como cuantitativo descriptivo; cuantitativo por el uso de instrumentos estadísticos que sirvieron para el análisis e interpretación de las variables. Descriptivo ya que detalla la aplicación de los indicadores de procesos, para la efectiva gestión de los bonos que transfiere el Ministerio de Educación al Centro Escolar Japón

## **C. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.**

El universo de la investigación fue segmentado en nichos de investigación, definidos por los estratos por los que pasa la administración y uso de los bonos, es decir, el MINED representado en este caso por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, las autoridades, padres de familia y alumnado del Centro Escolar Japón; de los cuales, a uno de ellos, se le determinará la muestra, ya que es un universo finito, para hacer factible la investigación, tomando como referencia una proporción representativa del mismo; este segmento es la población estudiantil, con 1,155 alumnos. Los cuales están distribuidos por género, nivel y turno; de acuerdo al cuadro No. 1 (Ver Anexo 6)

#### D. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Se determinó la muestra, que representará el nicho de investigación de la población estudiantil, por medio de la formula siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2(N - 1) + \sigma^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

$n$  = Muestra obtenida

$\sigma^2$  = Nivel de confianza

$N$  = Universo o población

$P$  = Probabilidad de éxito

$Q$  = Probabilidad de fracaso

$e$  = Porcentaje de error

Aplicando la formula a la investigación y asignando valores a las variables correspondientes se tiene:

$\sigma^2$  = 1.96

$N$  = 1155

$P$  = 95%

$Q$  = 5%

$e$  = 5%

Sustituyendo los valores en la fórmula de la determinación de la muestra, queda así:

$$n = \frac{(1.96)^2(1155)(0.95)(0.05)}{(0.05)^2(1155 - 1) + (1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = 69$$

Por medio de la aplicación de la fórmula se determinó que la muestra es de 69 alumnos. De los cuales 35 serán alumnos y 34 alumnas.

### **E. ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA.**

Los nichos de investigación comprendidos en la unidad encargada de la administración de los bonos, ubicada en las oficinas de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, las unidades encargadas de la administración de los bonos en el Centro Escolar Japón, como lo son el director y los miembros del Consejo Directivo Escolar fueron censados ya que el universo es finito y poco numeroso; y por lo tanto no se utilizará el muestreo.

La estratificación de la muestra se dirigió hacia el nicho de investigación del alumnado del Centro Escolar Japón y se definió con base a la proporción de cada nivel y género del centro escolar. Quedando una muestra representativa de 69 alumnos, de los cuales 35 fueron alumnos y 34 alumnas, distribuidas de acuerdo al cuadro No. 2 (Ver Anexo 7).

### **F. RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Las fuentes de información a las que se recurrieron son las siguientes:

#### **1. Investigación documental (bibliográfica)**

Para recopilar la información apropiada se utilizó la contenida tanto en fuentes primarias: leyes, normativas técnicas e institucionales, como secundarias: libros, tesis y documentales que permitieron conceptualizar y orientar el problema en estudio.

## 2. Investigación de campo

Se utilizó la entrevista, por medio de una guía de preguntas elaboradas previamente, con el objeto de determinar a grandes rasgos la situación actual del manejo de los bonos de los Centros Escolares, así como también la problemática en la transferencia y gestión de estos, desde el Ministerio de Educación, por medio de todos los requerimientos que tiene que cumplir cada bono, hasta cada Centro Escolar, (Ver anexo 9), dirigida al Administrador General de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador y la directora del Centro Escolar Japón.

La técnica utilizada fue la encuesta, ya que es la que presenta mayor grado de factibilidad para recopilar información fiable y de manera directa de las unidades de investigación.

El instrumento fue diseñado apropiadamente según las necesidades y características del problema planteado, fue el cuestionario, (Ver anexo 10) el cual contenía preguntas cerradas y abiertas; estructuradas en orden lógico, de forma deductiva y distribuida según las condiciones de la ubicación de la población.

## IV. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Los resultados obtenidos según la metodología descrita, han sido procesados de manera clara con el fin de concluir respecto a cada una de las áreas de estudio. Se presenta primeramente las tablas que contienen los datos de las preguntas, con su frecuencia absoluta y en términos porcentuales con su respectivo gráfico.

Los datos que fueron recopilados han sido tabulados de acuerdo al orden de las preguntas planteadas en el cuestionario, de esta forma se permite alcanzar una mayor comprensión de los resultados.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los datos recopilados fue realizado en forma sistemática de acuerdo al orden de las preguntas planteadas en el cuestionario, para su organización, tabulación, en forma absoluta y en términos porcentuales. De acuerdo a lo anterior se elaboró el diagnóstico de la investigación, del cual se obtuvieron

las principales conclusiones necesarias para plantear la propuesta que solucione la problemática planteada.

## VI. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Cada pregunta del cuestionario se ha analizado conforme a los resultados obtenidos por la organización de los datos recopilados, presentados de la manera siguiente: pregunta, objetivo de la pregunta, tabulación, gráfica y análisis. (Ver Anexos 11 y 12)

Los elementos anteriores se presentan conforme al orden lógico utilizado en el cuestionario de manera individual. Para el análisis se tomaron en cuenta los aspectos observados con las personas encuestadas, que fueron elementos claves para los resultados obtenidos, logrando una presentación clara y comprensible de los mismos. (Ver anexos 14 y 15)

## VII. DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre la base de la información obtenida a través de la metodología utilizada, se presenta el diagnóstico de la situación actual, el cual consiste en el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

### **A. FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR<sup>20</sup>.**

En este apartado se presentan los componentes de la filosofía administrativa de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, puesto que es una unidad de investigación.

---

<sup>20</sup> Información brindada por el Lic. Bernardo García Vásquez Administrador de la Dirección Departamental de Educación.

### **1. Misión.**

"Contribuir por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, sociedad y el país; con los conocimientos científicos y tecnológicos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su plena realización en lo social, cultural, político y económico; con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, que coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento; incluyendo en un esfuerzo de Dirección Departamental la inclusión de los diversos actores que están vinculados a los procesos educativos."

### **2. Visión.**

"Ser reconocida como una Institución líder en el desarrollo de un modelo educativo de alta calidad y cobertura, centrado en los estudiantes que responda a las necesidades sociales, económicas, políticas y culturales de la sociedad, con docentes de excelente condición profesional, ético y formando personas con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales, con conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; con juicio crítico y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social, valorar y proteger el medio ambiente. Y la aplicación de una política de género sustentada en valores y principios."

### **3. Líneas estratégicas**

- Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes.
- Currículo pertinente y aprendizajes significativos
- Equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo.
- Formación permanente para la población joven y adulta
- Fortalecimiento de la Educación Superior
- Investigación, ciencia y tecnologías integradas a la educación.
- Fortalecimiento de la gestión curricular e institucional en los centros educativos

## **B. TIPOS DE BONOS.**

Los diferentes bonos que goza el Centro Escolar Japón son descritos puntualmente en los siguientes apartados.

### **1. Gratuidad de cuotas escolares<sup>21</sup>.**

Actualmente el Centro Escolar Japón cuenta con el bono de Gratuidad de Cuotas Escolares, el cual permite a los y las alumnas de educación media adquirir los servicios educativos y sus gastos de graduación de manera gratuita; los montos que se cancelan en las diez mensualidades y los gastos de graduación son establecidos por el centro escolar.

La disponibilidad financiera con la que el centro escolar cuenta en relación a dicha necesidad depende exclusivamente del MINED dado que es quien estipula los tiempos en los cuales los fondos serán transferidos; se dan de hecho en dos desembolsos, el primero correspondiente al 60% durante enero y febrero, y el 40%, restante, durante abril, ambas del año en curso.<sup>22</sup>

Para la determinación del monto de asignación se utilizan los datos de matrícula inicial del año anterior, reportadas en el censo matricular, por modalidad y opción de bachillerato presencial, en las jornadas diurnas y nocturna, para el primer desembolso y para el segundo desembolso se ajusta con el número de alumnos reportados en matrícula inicial del año actual.

### **2. Presupuesto escolar.<sup>23</sup>**

El Presupuesto escolar tiene como propósito apoyar la parte de operación y funcionamiento del centro escolar, lo que implica que se utilice tanto para actividades académicas, así como para las necesidades que se presentan en el quehacer diario del centro educativo, lo que incluye alimentación escolar.

Para que la transferencia uso y aplicación del Presupuesto escolar se realice bajo los requerimientos que se establecen en el MINED, se toman en cuenta ciertos criterios entre ellos los contenidos en el

---

21 Normativa No 01/2009. Gratuidad de la matrícula, diez mensualidades y gastos de graduación del bachillerato público. MINED, Diciembre de 2007

22 Datos provenientes del reporte de bonos asignados por centro escolar 2010, proporcionado por el área de Modalidades de la Dirección Departamental de San Salvador.

23 Instructivo 01/2007 para la Gestión, Ejecución y Liquidación del Presupuesto Escolar.

documento Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros, las Normativas y procedimientos para el funcionamiento de las modalidades, Circulares o cualquier otra normativa que emita el MINED.

### **3. Paquete escolar para estudiantes de educación parvularia y básica.<sup>24</sup>**

El bono que se transfiere al centro escolar Japón en concepto de paquetes escolares, se utiliza estrictamente en servicios de confección de dos uniformes de uso diario por alumno/a, un par de zapatos por alumno/a y la compra de un paquete de útiles escolares por alumno/a, todo según especificaciones por nivel educativo.

El monto de la disponibilidad presupuestaria se calculará tomando como base los datos de alumnos(as) del censo de matrícula rápida 2010 por nivel educativo, el cual se ajusta de acuerdo al incremento de matrícula del año 2011.

En lo referente al monto por rubro es calculado de conformidad al monto adjudicado por el CDE, en el proceso de compra realizado en la Feria de Paquetes Escolares.

### **C. MERCADO META.**

El mercado meta de los bonos escolares lo componen los alumnos y alumnas de los centros escolares, quienes son beneficiados con los montos asignados por el MINED.

En el caso específico del Centro Escolar Japón, su mercado meta actualmente está conformado por un total de 1,155 alumnos y alumnas distribuidos en niveles de básica hasta bachillerato.

---

<sup>24</sup> Instructivo Para Transferencia, Ejecución Y Liquidación de Fondos del Paquete Escolar Para Estudiantes de Educación Parvularia Y Básica, Año 2011. MINED NGD No. 001 -201.



## **D. BENEFICIOS DE BONOS**

Los fondos transferidos tienen el propósito de mejorar la calidad de la educación dando respuestas a las necesidades básicas de la comunidad educativa, al mismo tiempo, fortalecer la capacidad de gestión de dichas comunidades y por otro lado, promover programas y proyectos para el desarrollo integral de los alumnos y alumnas.

Actualmente la población estudiantil del centro escolar Japón, se ve beneficiada en con tres bonos Presupuesto Escolar (Educación Básica), Dotación de Paquetes Escolares (Educación Básica), Gratuidad Matricula diez mensualidades y Gastos de Graduación Media. (Educación Media), los cuales se utilizan con el propósito de financiar los servicios que la institución ofrece. Los beneficios son palpables a pesar de la lentitud en el proceso de transferencia, entre los que se pueden mencionar la baja en el índice de deserción escolar, la dotación de material educativo y uniforme escolar a nivel de educación básica, el pago de maestros, pago de servicios (maestros hora clase, teléfono y energía eléctrica), el financiamiento para la mensualidad y gastos de graduación para los alumnos y alumnas de educación media, operación y logística del centro escolar que incluye la reparación y mantenimiento de la infraestructura escolar.

Se identificaron las principales deficiencias que presentan las áreas que intervienen en las diferentes etapas de la transferencia de los bonos al Centro Escolar y la gestión de cada uno de ellos dentro del mismo, permitiendo identificar las directrices de la propuesta a desarrollar.

## **E. ANÁLISIS DE LA TRANSFERENCIA DE LOS BONOS AL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.**

La transferencia en concepto de bonos escolares para el Centro Escolar Japón para el año 2010<sup>25</sup> asciende a \$82,185.00 distribuidos en tres bonos, el detalle se muestra a continuación:

---

25 Se tomara como modelo las transferencias del año 2010 como base para la propuesta de gestión que se pretende aplicar al proceso de transferencia de bonos escolares en periodos posteriores. Los datos obtenidos provienen del reporte de bonos asignados por centro escolar 2010, proporcionado por el área de Modalidades de la Dirección Departamental de San Salvador.

### 1. Gratuidad de cuotas escolares

Para el año 2010 el monto transferido en concepto de Presupuesto Escolar Atención a Educación Media con fuente de financiamiento GOES fue de \$61,065.00, los cuales se recibieron en cuatro desembolsos en distintas fechas, los cuales se detallan de la siguiente manera:

Monto Recibido	Fecha
\$30,590.00	12 de Marzo 2010
\$12,190.00	1 de Julio 2010
\$17,940.00	28 de Julio 2010
\$345.00	30 de Agosto 2010

### 2. Presupuesto escolar

Para el año 2010 el monto transferido en concepto de Presupuesto Escolar con fuente de financiamiento GOES fue de \$17,030.00, los cuales se recibieron en dos desembolsos en distintas fechas, los cuales se detallan de la siguiente manera:

Monto Recibido	Fecha
\$8,515.00	12 de Marzo 2010
\$8,515.00	2 de Agosto de 2010

### 3. Paquetes escolares

Para el año 2010 el monto transferido en concepto de Presupuesto Escolar con fuente de financiamiento GOES fue de \$4,090.00, los cuales se recibieron en un desembolso, los cuales se detallan de la siguiente manera:

Monto Recibido	Fecha
\$4,090.00	15 de Marzo de 2010

En relación a los montos otorgados y las fechas en las que se les entregaron, se confirma el hecho que el centro escolar no recibe el bono en las fechas estipuladas por el MINED, sino más bien obedece a los tiempos de ejecución que dictamina el Ministerio de Hacienda en relación a solvencia financiera del estado, de ahí que su entrega y cumplimiento no sea conforme a las necesidades inmediatas del centro educativo.<sup>26</sup>

## F. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS BONOS DENTRO DEL CENTRO ESCOLAR JAPÓN

### 1. Gratuidad de media diez mensualidades y gastos de graduación.

El documento de autoliquidación del año 2010 permite determinar que el centro escolar ha hecho uso efectivo del bono que le fue otorgado, el cual ascendía a \$61,065.00, dado que refleja gastos consistentes y acordes a la naturaleza del mismo.<sup>27</sup>

De acuerdo al formulario de autoliquidación del año 2010, el monto transferido debía ser utilizado de manera específica para los siguientes rubros:

---

<sup>26</sup> Anexo 10. Guía de entrevista dirigida a los padres y estudiantes del C.E. Japón; preguntas Nº10 y Nº 11.

<sup>27</sup> IBID 5

Material Educativo	\$ 6,275.24
Adquisición de Mobiliario	\$ 2,685.00
Operación y Logística del C.E.	\$18,314.27
Contratación de Servicios Profesionales	\$33,790.49

Sin embargo, se hace de interés particular el uso de \$13,331.20 en un proyecto de infraestructura escolar, el cual se financió con parte del monto del bono de Gratuidad de Media aun cuando no se destina para tal fin, de tal manera que puede deducirse que la cantidad asignada superaba a la necesidad que se debía cubrir, por lo que el Centro Escolar decidió canalizar esta cantidad en otra dirección, en caso contrario tenía que devolver dicha cantidad íntegra al MINED.<sup>28</sup>

## 2. Presupuesto escolar

De acuerdo al formulario de autoliquidación del año 2010, el monto transferido de \$17,030.00 debía ser utilizado de manera específica para los siguientes rubros:

Adquisición de Equipo	\$5,778.99
Adquisición de Mobiliario	\$1,605.00
Operación y Logística del C.E.	\$1,698.03
Contratación de Servicios Profesionales	\$7,947.98

En base a los datos obtenidos y el informe de autoliquidación presentado al área de liquidación de la Dirección Departamental de Educación, se deduce que la población estudiantil se vio beneficiada con el

---

28 Anexo 9, Guía de entrevista N°1, pregunta N° 6 y Anexo 14, Guía de entrevista N°2, Pregunta N°2 dirigidas al Administrador Financiero de la Dirección Departamental de San Salvador, Lic. Bernardo García Vásquez.

uso del bono otorgado para presupuesto escolar, debido a que los recursos fueron utilizados con el propósito que se pretendía lograr<sup>29</sup>.

### 3. Paquetes escolares

El documento de autoliquidación 2010, refleja que el bono de \$4,090.00 asignado en concepto de paquetes escolares el cual se vería complementado por un segundo depósito que proviene de una reasignación de recursos en un monto ascendiente a \$25,273.16, saldo que resulta de un bono escolar otorgado al centro escolar Japón en el año 2009 que no fue utilizado y reintegrado al MINED<sup>30</sup>.

Se indica entonces que el centro escolar Japón contaba con un monto total de \$29,363.16 para paquetes escolares, el detalle de asignación para cada rubro se muestra a continuación:

Útiles Escolares	\$4,985.94
Uniformes	\$12,186.20
Zapatos	\$10,226.19

Las cantidades utilizadas en cada rubro son pactadas entre la modalidad escolar (CDE) y los proveedores que les proporcionarían los servicios de confección quienes son contratados durante la feria de paquetes escolares durante el año de la gestión, de tal manera que el centro escolar invirtió un total de \$27,398.33, lo que significa que reintegro al MINED la cantidad de \$1,964.83.<sup>31</sup>

La situación financiera del Centro Escolar ha sido deficitaria por las características de sus fuentes de ingresos, ya que dependían del financiamiento externo, originado por las cuotas escolares que cobraban al

29 Anexo 10, Guía de entrevista dirigida a los padres y estudiantes del C.E. Japón. Pregunta N° 5, 7 y 8.

30 Anexo 9, Guía de entrevista N°1 dirigida al Administrador financiero de la Dirección Departamental, pregunta N°4.

31 Informe de rendición de cuentas del formulario de autoliquidación del año 2010.

alumnado, contribuciones especiales y por la ayuda financiera del Ministerio de Educación y por la naturaleza de sus operaciones no tiene más alternativas para generar ingresos para solventar su situación.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dado el diagnóstico de la situación actual de la transferencia y gestión de los bonos otorgados al Centro Escolar Japón se concluye que:

- ✚ Se tiene definido el proceso de transferencia de cada bono que se le otorga al centro escolar.
- ✚ Cada bono posee un objetivo, por el cual los centros escolares deben cumplir para garantizar una óptima calidad en el desarrollo del proceso educativo de los alumnos.
- ✚ El proceso de gestión no está claramente definido en la ejecución de las actividades que lo componen.
- ✚ Hay un desperdicio de recursos por la falta de planeación y adecuada ejecución de las actividades que se desarrollan en la gestión de los bonos otorgados.
- ✚ La Dirección Departamental de Educación de San Salvador mantiene una participación ajena en la gestión de los bonos otorgados a cada centro escolar, en donde solo evalúa el cumplimiento de los objetivos al final de cada año lectivo.
- ✚ Los Centros Escolares necesitan que las autoridades competentes le den seguimiento a la gestión de cada bono que se les otorga con el fin de garantizar el adecuado desarrollo del proceso educativo.
- ✚ Falta un instrumento de evaluación del proceso de transferencia y gestión de los bonos otorgados al Centro Escolar que de una vista oportuna de la ejecución que se le da al fondo dado.

Para dichas conclusiones se hacen las siguientes recomendaciones:

- ✚ Para que el proceso de transferencia se realice en los tiempos adecuados para dar inicio a la gestión de los bonos, se recomienda dar un seguimiento a dicha gestión, con el fin de velar por el completo cumplimiento de los requisitos imprescindibles para la transferencia, los cuales se realizan en la ejecución de las actividades que se desarrollan para el uso de esos bonos.

- ✚ En la gestión de los bonos otorgados, se realizan una diversidad de actividades con el fin de hacer un cumplir un objetivo general, por lo que se recomienda que dada la complejidad de las actividades que se llevan a cabo, se deben plantear objetivos específicos afines a dichas actividades; siempre enmarcadas en el objetivo principal del bono.
- ✚ Se recomienda que se detallen cada una de las actividades primordiales para la gestión efectiva de cada bono, para cumplir su objetivo general. Definiendo la línea de ejecución que seguirán los administradores de los fondos otorgados, para evitar desviaciones y desperdicios en dicha gestión.
- ✚ La DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) debe jugar un papel de control y seguimiento para la evaluación continua de la gestión de los bonos que se les otorgan a los centro escolares, con el fin de alcanzar el objetivo de ese fondo, evitando desviaciones y errores significativos.
- ✚ Se hace la propuesta en la que se plantean indicadores de procesos para evaluar el proceso de transferencia y gestión de los bonos que se le otorgan al Centro Escolar, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos generales de cada bono, tomando en cuenta las alternativas de solución que planteará la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, enmarcadas en la información que resultará de la aplicación de dichos indicadores de procesos.

## CAPITULO III

### PROPUESTA PARA LA GESTION DE LOS BONOS TRANSFERIDOS POR EL MINED AL CENTRO ESCOLAR JAPON, DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

La propuesta que ha diseñado el equipo investigador para la gestión de los bonos transferidos por el MINED al Centro Escolar Japón, se basa en el modelo de las ciencias de la dirección, el cual propone la utilización de procedimientos matemáticos, apoyados por la tecnología informática. Dicho modelo es muy efectivo cuando se aplica a problemas medibles y cuantificables, como la asignación de recursos, la administración de inventarios y la elaboración de planes operativos.<sup>32</sup>

Este modelo se basa en el desarrollo de cuatro etapas de un proceso continuo que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad, garantizando la efectividad del mismo.<sup>33</sup>

Dichas etapas son:

#### I. ETAPA DE IDEACIÓN:

Esta etapa contiene un modelo de gestión para garantizar la efectividad en el proceso de transferencia y gestión de los montos otorgados al Centro Escolar Japón (CEJ) en concepto de bonos escolares.

La propuesta está definida en varios apartados, los cuales han sido segmentados en relación a cada bono; haciendo énfasis en los componentes que intervienen para garantizar la efectividad en la gestión, entre ellos actividades, responsables, tiempos y documentos.

Primero se definen cada una de las actividades que se deben emprender para llevar a cabo la transferencia y gestión de los bonos escolares, luego se establecen los objetivos generales y específicos

---

<sup>32</sup> ESTRATEGIA DE GESTION Y HABILIDADES DIRECTIVAS, autor: J. Pérez Moya. Editorial: Ediciones Días de Santos, S.A. 1997

<sup>33</sup> PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE A LOS CDE'S DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS. Universidad de El Salvador. Rivas Cornejo Mirna Carolina, Ortiz Ramírez, Ingrid Eneida, Cuellar García Saúl. Junio 2005.



que se pretenden cumplir en cada uno de ellas; cada actividad es presentada en cuadros individuales con una breve descripción y el correspondiente indicador de efectividad, el cual se empleará para medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Los cuadros contienen los siguientes apartados:

- ✓ Atributo: Es la unidad o artículo que se tomará en cuenta para evaluar la actividad.
- ✓ Indicador: Es el nombre del indicador.
- ✓ Cuantificación del objetivo: Es la meta que se persigue lograr con la aplicación del modelo.
- ✓ Plazo: El tiempo definido para evaluar dicha actividad.
- ✓ Frecuencia de medición: El tiempo definido para medir la efectividad de la actividad, por medio de los cálculos.
- ✓ Fórmula de cálculo: Es la relación con la que se define la efectividad de la actividad.

## II. ETAPA DE PLANEACIÓN

Es en esta etapa se definen las estrategias que se utilizarán, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

### A. ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE PROPUESTA EN EL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.

La efectividad de la gestión de los bonos otorgados al Centro Escolar Japón se basa en la propuesta planteada, la cual necesita de una serie de estrategias, en las que se fundamentará para su completa aplicación. Dichas estrategias se presentan a continuación:

**✚ Considerar la necesidad de una cultura de medición.**

El cambio requiere una nueva forma de pensar en todos los miembros de la organización a fin de desarrollar una conciencia por la efectividad, con énfasis en la calidad, y preocupación por la mejora continua.

**✚ Establecer tiempos de adaptación de la nueva propuesta.**

Por lo tanto representa saludable planear la introducción de indicadores de procesos con un entendimiento y conformidad entre las personas que intervendrán en las mediciones, dejando un margen de adaptación prudencial.

**✚ Asegurar que la documentación empleada para la aplicación de la nueva propuesta sea confiable y oportuna.**

El objetivo de los indicadores, debe obedecer al cumplimiento de los requerimientos de información confiable y oportuna para la medición de la efectividad del proceso.

**✚ Permitir la flexibilidad en el porcentaje de progreso establecido.**

Se debe reconocer que la introducción de indicadores de procesos como herramienta de control de la efectividad no tiene que ocurrir en su totalidad desde principio; sino principalmente en las áreas más críticas, y tampoco se debe esperar alcanzar mejoras totales de una vez, sino más bien estar conscientes que es parte de un proceso de mejora.

La flexibilidad en el desarrollo de indicadores de procesos evita al menos dos potenciales problemas asociados con la centralización y los procesos de implementación universal.

Primero: La mucha influencia de arriba a abajo en la selección de los indicadores de procesos, resulta en una carencia de propiedad en las mediciones y resistencia al uso.

Segundo: Dificultades asociadas con la coordinación de indicadores desarrollados en otras áreas y grupos de trabajo al mismo tiempo.

**✚ Establecer un proceso de común acuerdo para el desarrollo y uso de Indicadores de procesos.**

Es necesario definir el método y estilo que se utilizará en la implementación de indicadores de procesos como herramientas de control de la efectividad, dejando claro que la finalidad de la misma obedece a lograr una mayor calidad en el servicio educativo prestado a la comunidad estudiantil.

**✚ Identificar indicadores claves de desempeño.**

En el proceso se establecerán, una serie de indicadores claves, los cuales darán una medición actual de la efectividad de las actividades que se han realizado. Pero para una toma de decisión, se definirán una pequeña cantidad de indicadores que ayudaran a tomar una decisión oportuna que afecte el mejoramiento del proceso.

Los indicadores clave de desempeño son métricas utilizadas para cuantificar los objetivos que reflejan la efectividad del proceso. Estos indicadores son utilizados en el área administrativa de un negocio para conocer, asistir su estado actual y prescribir una línea de acción futura.

## **B. PERSONAL ASIGNADO DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La propuesta establece que se deben monitorear los procesos administrativos con el objetivo de asegurar la efectividad, por lo que se demanda una adición de funciones de los perfiles profesionales de Coordinador de zona y Asesor pedagógico, las cuales se detallan a continuación:

### **1. Coordinador de Zona**

- a) Compilación de reportes presentados por Asesores pedagógicos
- b) Levantamiento de informes sobre la efectividad en los procesos de transferencia y gestión.
- c) Coordinación de grupos para el seguimiento de la aplicación de los indicadores específicos por rubro.

## **2. Asesores pedagógicos:**

1. Aplicación de indicadores de procesos en transferencia y gestión de bonos escolares.
2. Establecimiento de reuniones periódicas con directores de los Centros Escolares a fin de darle seguimiento al proceso de transferencia y gestión.
3. Subordinación a las directrices dadas por el Coordinador de Zona, relacionadas con la aplicación de indicadores.
4. Levantamiento de informe sobre diagnóstico sobre la situación actual, según los indicadores procesos; el cual tendrá que ser presentado al Coordinador de Zona.

## **C. PROCESO DE TRANSFERENCIA Y GESTIÓN DE BONOS ESCOLARES AL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.**

En este apartado se definen las actividades que se llevan a cabo en el proceso de transferencia y gestión de cada bono escolar que se le otorga al Centro Escolar Japón, así mismo, se presentan los controles elaborados para medir la efectividad de cada una de ellas (Ver Anexo 15).

### **1. BONO: GRATUIDAD DE MEDIA**

Este bono beneficia al alumnado de educación media con la gratuidad de los servicios educativos y de gastos de graduación.

A continuación, se detallan cada una de las actividades que se realizan para la gestión de este bono, dividiendo estas en cuatro rubros, los cuales son:

1. El proceso de transferencia del bono, desde el MINED hasta el Centro Escolar Japón.
2. Compra de material educativo y adquisición de mobiliario y equipo.
3. Gastos por operación logística.
4. Contratación de servicios profesionales.

En estos rubros, se definen su correspondiente objetivo y se detallan todas las actividades que pertenecen a él.

**a. Objetivo General:**

Beneficiar al alumnado de Educación Media del Centro Escolar Japón administrado por una modalidad CDE con la gratuidad de la matrícula, diez mensualidades y gastos de graduación.

**b. Objetivos Específicos:**

- Determinación de la efectividad del proceso de transferencia del bono de Gratuidad de Media del C.E. Japón para su oportuna gestión.
- Conocer la efectividad del Plan Escolar Anual (PEA) del Centro Escolar Japón para su oportuna ejecución en el bono escolar que se ejecuta.
- Verificar la efectividad del proceso de compra de Materiales Educativos y Adquisición de Mobiliario y Equipo que contribuyan al desarrollo del programa educativo para el alumnado de Educación Media del Centro Escolar Japón.
- Comprobar la efectividad del C.E. Japón en el uso del bono de gratuidad de media en operaciones logísticas destinadas al adecuado funcionamiento administrativo.
- Analizar la efectividad en el proceso de contratación de servicios profesionales del C.E. Japón para el desarrollo del programa educativo del alumnado de Educación Media.

**c. Actividades de transferencia.**

1. Verificación de la liquidación de bono del año anterior.
2. Convocatoria a reunión de modalidad escolar para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) y Plan de Compras.
3. Firma de recibos y convenios de transferencia por parte de la modalidad escolar (ACE, CDE, CECE) en las oficinas de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador), en el área de Modalidades Escolares.
4. Deposito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.
5. Registro en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos de la incorporación del depósito en la cuenta bancaria de la modalidad escolar.
6. Reunión de la modalidad Escolar para la planificación de las compras.
7. Selección de proveedores según listado de acreditación brindado por la DDSS

#### **d. Actividades de gestión.**

##### **+ Material Educativo y Adquisición de Mobiliario y Equipo.**

1. Selección según listado de proveedores acreditados.
2. Solicitud de cotización.
3. Selección de mejor oferta según cotización.
4. Solicitud de pedido (Orden de compras).
5. Emisión de cheque.
6. Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.
7. Elaboración de Acta de Recepción de Bienes y Servicios.
8. Pago a proveedor.
9. Verificación del cumplimiento de especificaciones en la cotización.
10. En caso de incumplimiento de parte del proveedor, levantamiento de un informe para ser remitido en a la DDSS.
11. Distribución de material educativo y mobiliario adquirido.
12. Actualización del inventario de mobiliario y equipo.
13. Archivar documentación que sustenta la realización de las operaciones de compra y recepción de bienes servicios.

##### **+ Operación Logística.**

1. Recepción oportuna de recibos de servicios básicos del CEJ. (Agua, Luz, Teléfono).
2. Emisión de cheque para pago de servicios básicos.
3. Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.
4. Pago de servicios básicos en el Banco.
5. Registrar en el libro de actas las celebraciones a ser efectuadas según calendario escolar.
6. Elaboración de listado de participantes en cada celebración de días festivos según calendario escolar.

7. Listado de compras realizadas para cada actividad festiva específica.
8. Emisión y entrega de recibos a proveedores de los materiales a utilizar en cada celebración.

#### **Contratación de Servicios Profesionales.**

1. Determinación de la planta docente anual según necesidad del CEJ
2. Elaboración de contrato de Servicios Profesionales Administrativos.
3. Firma de contrato por ambas partes
4. Pago de Servicios Profesionales de acuerdo a lo pactado en el Contrato de Servicios Profesionales y Administrativos.

#### **e. Cuadros de actividades de transferencia y gestión del bono gratuidad de media.**

En este apartado se presentan las actividades que se llevan a cabo en el proceso de transferencia y gestión del bono de Gratuidad de Media en el Centro Escolar Japón, haciendo una breve descripción de cada una de ellas y exponiendo su correspondiente indicador, que servirá para medir el grado de efectividad que tiene la realización de estas actividades, en función de su objetivo.

#### **ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA**

Los cuadros que se detallan a continuación corresponden a las actividades de transferencia del bono al CEJ, en los que se hace una breve descripción de la misma y se detalla su correspondiente indicador.

### Cuadro No. 1

#### Actividad No. 1: Verificación de la liquidación de bono del año anterior.

##### DESCRIPCIÓN:

Para que el Centro Escolar pueda recibir el bono correspondiente al año en curso, en concepto de Presupuesto Escolar, debe estar solvente de transferencias realizadas por el MINED en años anteriores; esto se verifica en la presentación del informe de autoliquidación de bonos escolares en el área de liquidación de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador).

**Responsable:** Unidad de Liquidación de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador).

**Participantes:** Director, CDE, Contador del C.E. y el Liquidador.

**Requisitos:** Los detallados en el Instructivo de Presupuesto Escolar, para completar el Informe de autoliquidación.

**Documento:** Informe de autoliquidación.

##### INDICADOR

**Atributo:** Liquidación de fondos escolares

**Nombre del indicador:** Ratio de Liquidaciones.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de liquidaciones

**Plazo:** Una semana

**Frecuencia de medición:** Anual

**Fórmula de cálculo:**

Cantidad de liquidaciones entregadas/ Cantidad de liquidaciones esperadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 2

#### Actividad No. 2: Convocatoria a reunión de modalidad escolar para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) y Plan de Compras.

##### DESCRIPCIÓN:

La modalidad escolar CDE debe reunirse para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) en el cual contiene un conjunto de acciones o actividades Organizadas cronológicamente, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo, lo que incluye la compra de bienes o servicios.

**Responsable:** Director del Centro Escolar.

**Participantes:** Director, CDE.

**Requisitos:** Libro de actas.

**Documento:** Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar

##### INDICADOR

**Atributo:** PEA (Plan Escolar Anual).

**Nombre del indicador:** Relación de PEA.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de PEA elaborado y aprobado.

**Plazo:** Una semana

**Frecuencia de medición:** Anual

**Fórmula de cálculo:**

Cantidad de PEA aprobados/ Cantidad de PEA elaborados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



Cuadro No. 3

Actividad No. 3: Firma de recibos y convenios de transferencia por parte de la modalidad escolar (ACE, CDE, CECE) en las oficinas de la DDSS, en el área de Modalidades Escolares.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <p>Los miembros de la modalidad escolar CDE se presentan ante el encargado del área de Modalidades Escolares de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) para la firma de los recibos y convenios de transferencia luego de presentar la documentación requerida, con el propósito de hacer efectivo el requerimiento de fondos para el Centro Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Encargado de la Unidad de Modalidades Escolares.</p> <p><b>Participantes:</b> CDE y el Responsable.</p> <p><b>Requisitos:</b> Modalidad debe ser legalmente registrada. .</p> <p><b>Documento:</b> Acuerdo de legalización de la modalidad escolar</p>	<p><b>INDICADOR</b></p> <p><b>Atributo:</b> Recibo y Convenio de transferencia.</p> <p><b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Recibo Y Convenio de transferencia.</p> <p><b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Recibo y convenio de transferencia.</p> <p><b>Plazo:</b> Una semana.</p> <p><b>Frecuencia de medición:</b> Por cada transferencia.</p> <p><b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de recibos y convenios de transferencias presentadas / Numero de transferencia otorgadas.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 4

Actividad No. 4: Reunión de la modalidad Escolar para la planificación de las compras.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <p>Los miembros de la modalidad escolar CDE se presentan ante el encargado del área de Modalidades Escolares de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) para la firma de los recibos y convenios de transferencia; luego de presentar la documentación requerida con el propósito de hacer efectivo el requerimiento de fondos para el Centro Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Director del Centro Escolar.</p> <p><b>Participantes:</b> Director, CDE.</p> <p><b>Requisitos:</b> Libro de actas.</p> <p><b>Documento:</b> Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar</p>	<p><b>INDICADOR</b></p> <p><b>Atributo:</b> Plan de compras.</p> <p><b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Planes de compras</p> <p><b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de planes de compras.</p> <p><b>Plazo:</b> Tres semanas.</p> <p><b>Frecuencia de medición:</b> Anual.</p> <p><b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de planes de compras aprobados/ Cantidad de planes de compras elaborados</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 5

## Actividad No. 5: Deposito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.

**DESCRIPCIÓN**

El encargado del área de Modalidades Escolares informa al Centro Escolar, oportunamente, del monto parcial bono, en la cuenta bancaria destinada para tal fin.

**Responsable:** Director del Centro Escolar.

**Participantes:** CDE.

**Requisitos:** Cuenta Bancaria.

**Documento:** Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar

**INDICADOR**

**Atributo:** Deposito.

**Nombre del indicador:** Proporción del monto total asignado.

**Cuantificación del objetivo:** 33% del monto asignado.

**Plazo:** Trimestral

**Frecuencia de medición:** Por cada asignación.

**Fórmula de cálculo:**

Monto del depósito / Monto total asignado

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 6

## Actividad No. 6: Registro en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos de la incorporación del depósito en la cuenta bancaria de la modalidad escolar.

**DESCRIPCIÓN**

Cuando el depósito ha sido realizado por el MINED, este debe ser registrado en una partida contable la cual refleja el ingreso de recurso financiero y su disponibilidad para los usos previamente planeados.

**Responsable:** Contador del Centro Escolar.

**Participantes:** Contador del Centro Escolar y Director.

**Requisitos:** Deposito en cuenta bancaria.

**Documento:** : Libros de ingresos y egresos y libro de Bancos

**INDICADOR**

**Atributo:** Partida contable de depósito en la cuenta bancaria.

**Nombre del indicador:** Ratio de registro contable por deposito.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de Registro de depósito.

**Plazo:** Trimestral

**Frecuencia de medición:** Por cada deposito.

**Fórmula de cálculo:**

Número de registro de depósito / numero de depósitos

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

## ACTIVIDADES DE GESTION.

Los cuadros que se detallan a continuación corresponden a las actividades de gestión de los bonos otorgados al CEJ, en los que se hace una breve descripción de la misma y se detalla su correspondiente indicador.

### 1. MATERIAL EDUCATIVO Y ADQUISICION DE MOBILIARIO Y EQUIPO.

Las actividades que emprende el CEJ para la compra de materiales educativos y mobiliario y equipo son las siguientes:

**Cuadro No. 7**

**Actividad No. 7: Solicitud de cotizaciones de proveedores.**

**DESCRIPCIÓN**

Para la adquisición de mobiliario y equipo se requiere de cada proveedor, los cuales usualmente son tres, una cotización cumpliendo especificaciones técnicas y económicas definidas por el Centro Escolar.

**Responsable:** Director y CDE.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Cumplimiento de las especificaciones técnicas y económicas del C.E.

**Documento:** Cotizaciones ofrecidas por proveedores.

**INDICADOR**

**Atributo:** Cotizaciones de proveedores.

**Nombre del indicador:** Proporción de cotizaciones recibidas.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de cotizaciones a proveedores.

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por pedido.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de cotizaciones recibidas / Número de cotizaciones solicitadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 8

#### Actividad No. 8: Solicitud de pedido (Orden de compras).

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Una vez seleccionado el proveedor al cual se le realizará la compra, se emite una solicitud de pedido detallando aspectos como el plazo, forma de pago, entre otros.	<b>Atributo:</b> Orden de compras de bienes y servicios. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de compras efectuadas. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de las órdenes compras.
<b>Responsable:</b> Modalidad Escolar CDE Concejal.	<b>Plazo:</b> Mensual.
<b>Participantes:</b> CDE y Proveedores.	<b>Frecuencia de medición:</b> Por compra efectuada.
<b>Requisitos:</b> Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.	<b>Fórmula de cálculo:</b>
<b>Documento:</b> Orden de compras de bienes y servicios.	Número de orden de compra / Número de compra realizada.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 9

#### Actividad No. 9: Emisión de cheque.

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Se emite un cheque a nombre del proveedor por el monto total del pago de los bienes y servicios adquiridos.	<b>Atributo:</b> Cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de cheques emitidos. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques emitidos.
<b>Responsable:</b> Modalidad Escolar CDE.	<b>Plazo:</b> Mensual.
<b>Participantes:</b> CDE y Proveedores.	<b>Frecuencia de medición:</b> Por compra efectuada.
<b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria.	<b>Fórmula de cálculo:</b>
<b>Documento:</b> Chequera, libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.	Numero de cheques emitidos / Numero de compras realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 10

## Actividad No. 10: Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.

**DESCRIPCIÓN**

La emisión del cheque es registrada con una partida contable en los libros de ingresos y egresos y Libro de Bancos, de acuerdo a un orden correlativo, en donde se registra la operación de la compra.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Director del C.E. y el responsable

**Requisitos:** Cálculo del 30% del monto total del contrato.

**Documento:** Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.

**INDICADOR**

**Atributo:** Registro en libros de emisión de cheque.

**Nombre del indicador:** Ratio de registro contable por cheque emitido.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de los cheques registrados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por compra efectuada.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 11

## Actividad No. 11: Elaboración de Acta de Recepción de Bienes y Servicios.

**DESCRIPCIÓN**

Para la recepción de los bienes y servicios se elabora un acta, en la cual queda establecida la fecha y las condiciones en las que se reciben los artículos que compró el centro escolar, debiendo ser firmada por ambas partes según contrato previo establecido.

**Responsable:** Modalidad.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Entrega de bienes y servicios.

**Documento:** Acta de recepción de bienes y servicios.

**INDICADOR**

**Atributo:** Acta de recepción de bienes y servicios

**Nombre del indicador:** Relación de Actas de Recepción de Bienes y Servicios.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de Actas elaboradas.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por compra efectuada.

**Fórmula de cálculo:**

Número de Actas de Bienes y Servicios / Numero de Compras realizadas..

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 12****Actividad No. 12: Pago a proveedor.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
Los Bienes y Servicios Adquiridos son cancelados contra entrega, por medio de un cheque.	<b>Atributo:</b> Recibo o factura por compra
<b>Responsable:</b> Modalidad.	<b>Nombre del indicador:</b> Ratio de cheques emitidos.
<b>Participantes:</b> CDE y Proveedores.	<b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques emitidos.
<b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria.	<b>Plazo:</b> Mensual.
<b>Documento:</b> Cheque.	<b>Frecuencia de medición:</b> Por compra efectuada.
	<b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de cheques emitidos / Numero de compras realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 13****Actividad No. 13: Verificación del cumplimiento de especificaciones en bienes adquiridos.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
En el momento de la entrega de los artículos dados por los proveedores se lleva a cabo, en el mismo momento, una revisión técnica sobre los mismos con el propósito de verificar la calidad de los bienes, de acuerdo a los requerimientos establecidos en el contrato inicial.	<b>Atributo:</b> Acta de recepción de bienes y servicios.
<b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar	<b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de cumplimiento de especificaciones técnicas.
<b>Participantes:</b> CDE y Proveedores.	<b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de cumplimiento de especificaciones
<b>Requisitos:</b> Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.	<b>Plazo:</b> Mensual.
<b>Documento:</b> Acta de recepción de bienes y servicios.	<b>Frecuencia de medición:</b> Fecha de recepción de compra.
	<b>Fórmula de cálculo:</b> Número de artículos acorde a requerimientos / Número de artículos recibidos.

. Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 14

**Actividad No. 14: En caso de incumplimiento de parte del proveedor, levantamiento de un informe para ser remitido a la DDSS .**

**DESCRIPCIÓN**

Si los bienes adquiridos no cumplen con la calidad y los requerimientos establecidos en el contrato de compra, se ha de levantar un informe que se remitirá a la DDSS, con el propósito de reportar dichas deficiencias y levantar un precedente al proveedor.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar

**Participantes:** DDSS, el C.E. y los proveedores.

**Requisitos:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**Documento:** Informe por incumplimiento de contrato.

**INDICADOR**

**Atributo:** Informe por incumplimiento de contrato.

**Nombre del indicador:** Porcentaje de incumplimiento de especificaciones técnicas.

**Cuantificación del objetivo:** 100% artículos reportados

**Plazo:** Semanal.

**Frecuencia de medición:** Fecha de recepción de compra.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de artículos defectuosos / Numero de artículos reportados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 15

**Actividad No. 15: Distribución de material educativo y mobiliario adquirido.**

**DESCRIPCIÓN**

Los bienes adquiridos se distribuyen en el Centro escolar luego de realizar una verificación del listado de materiales recibidos, de tal manera que se empleen en las necesidades contempladas en el PEA.

**Responsable:** Director y planta docente.

**Participantes:** Director y planta docente.

**Requisitos:** Material educativo y mobiliario adquirido.

**Documento:** Listado de materiales y equipo recibido.

**INDICADOR**

**Atributo:** Listado de materiales y equipo recibido.

**Nombre del indicador:** Ratio de entrega de artículo de compra.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de artículos adquiridos.

**Plazo:** Semanal.

**Frecuencia de medición:** Por compra.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de artículos inventariados / Numero de artículos comprados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 16

**Actividad No. 16: Actualización del inventario de mobiliario y equipo.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>El inventario de los materiales educativos y mobiliario y equipo debe ser actualizado cuantas veces sea necesario en base a las compras que se efectúen.</p> <p><b>Responsable:</b> Director y contador.  <b>Participantes:</b> Docentes, director y contador.  <b>Requisitos:</b> Listado de materiales y equipo recibido.  <b>Documento:</b> Inventario de mobiliario y equipo y materiales educativos.</p>	<p><b>Atributo:</b> Inventario.  <b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de artículos inventariados.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de artículos inventariados.  <b>Plazo:</b> Mensual  <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de artículos comprados / Numero de artículos inventariados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 17

**Actividad No. 17: Archivar documentación que sustenta la realización de las operaciones de compra y recepción de bienes servicios.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>Las compras de materiales y/o bienes y servicios deben ser sustentadas con documentos contables, los cuales han de ser presentados ante el encargado de la unidad de liquidación para su respectiva verificación.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar.  <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar.  <b>Requisitos:</b> Documentos de compra y recepción de bienes y servicios.  <b>Documento:</b> Informe de liquidación.</p>	<p><b>Atributo:</b> Documentación de compras efectuadas.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de archivo.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de documentos archivados.  <b>Plazo:</b> Mensual  <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de documentos archivados / Numero de documentos por compras.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



## 2. OPERACION Y LOGISTICA

Las actividades de operación y logística son las que realiza el CEJ para mantener el quehacer diario, tanto en las áreas administrativas como educativas. Estas se detallan a continuación:

**Cuadro No. 18**

<b>Actividad No. 18: Recepción oportuna de recibos de servicios básicos del C.E. (Agua, Luz, Teléfono).</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
Los servicios básicos del Centro Escolar están contemplados como parte del funcionamiento de sus instalaciones y por tanto competen al bono de Presupuesto Escolar.	<b>Atributo:</b> Recibos de servicios básicos. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de recibos. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de recibos recibidos. <b>Plazo:</b> Mensual <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual <b>Fórmula de cálculo:</b>
<b>Responsable:</b> Director. <b>Participantes:</b> Contador. <b>Requisitos:</b> Recibos. <b>Documento:</b> Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.	Numero de recibos de servicios básicos archivados / Numero de recibos de servicios básicos recibidos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 19**

<b>Actividad No. 19: Emisión de cheque para pago de servicios básicos.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
La modalidad del centro escolar emite un cheque, con fondos de la cuenta bancaria, para que esta pueda saldar su deudas con las compañías que le prestan los servicios básicos	<b>Atributo:</b> Cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de cheques emitidos. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques emitidos. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago de recibo de servicio básico. <b>Fórmula de cálculo:</b>
<b>Responsable:</b> Modalidad Escolar CDE. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria. <b>Documento:</b> Chequera, libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.	Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 20

#### Actividad No. 20: Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.

##### DESCRIPCIÓN

La emisión del cheque es registrada con una partida contable en los libros de ingresos y egresos y Libro de Bancos, de acuerdo a un orden correlativo.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Director del C.E. y el responsable

**Requisitos:** Calculo de la deuda por servicios básicos.

**Documento:** Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.

##### INDICADOR

**Atributo:** Registro en libros de emisión de cheque.

**Nombre del indicador:** Ratio de registro contable por cheque emitido.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de los cheques registrados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por pago de servicio.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 21

#### Actividad No. 21: Pago de servicios básicos en el Banco.

##### DESCRIPCIÓN

El contador del centro escolar paga los servicios básicos con el cheque que fue emitido para dicha operación. Dejando como prueba del pago el recibo cancelado, con su respectivo sello de la compañía que presta el servicio específico.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Director del C.E. y el responsable.

**Requisitos:** Cheque.

**Documento:** Recibos.

##### INDICADOR

**Atributo:** Recibos de servicios básicos cancelados.

**Nombre del indicador:** Proporción de recibos de servicios cancelado.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de recibos cancelados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por pago de recibos.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de recibos de servicios básicos / Numero de recibos de servicios básicos cancelados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 22

#### Actividad No. 22: Registrar en el libro de actas las celebraciones efectuadas según calendario escolar.

##### DESCRIPCIÓN

Cada una de las celebraciones documentadas en el PEA, y que han sido definidas según el calendario escolar, deben ser registradas en el libro de actas en la fecha en que se llevarán a cabo.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Director y contador.

**Requisitos:** Plan Escolar Anual

**Documento:** Libro de Actas, Libros de ingresos y egresos, Estados de cuenta bancaria y Libro de bancos.

##### INDICADOR

**Atributo:** Libro de actas.

**Nombre del indicador:** Ratio de días festivos celebrados

**Cuantificación del objetivo:** 100% de registro de días festivos.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Semanal.

**Fórmula de cálculo:**

Número de días festivos registrados/ Número de festivos celebrados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 23

#### Actividad No. 23: Elaboración de listado de participantes en cada celebración de días festivos según calendario escolar.

##### DESCRIPCIÓN

Para cada celebración de días festivos, debe elaborarse un listado que contenga el nombre, grado, sección y turno, de los asistentes a dicho evento escolar.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Docentes y alumnado

**Requisitos:** Plan Escolar Anual.

**Documento:** Listado de participantes en la celebración.

##### INDICADOR

**Atributo:** Listado de participantes en la celebración.

**Nombre del indicador:** Proporción de elaboración de listado de participantes.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de listados de participantes elaborados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Semanal.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de listados de participantes / Numero de celebraciones realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 24

#### Actividad No. 24: Listado de compras realizadas para cada actividad festiva específica.

##### DESCRIPCIÓN

Se elabora un listado de los materiales y/o insumos a utilizar en cada día festivo específico, con la fecha y la firma de quien autoriza las compras y de la persona que las lleva a cabo.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Modalidad del Centro Escolar y Contador del C.E.

**Requisitos:** Presupuesto por celebración.

**Documento:** Listado de compras.

##### INDICADOR

**Atributo:** Listado de compras.

**Nombre del indicador:** Proporción de elaboración de listados de compras.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de listados de listados de compras.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Semanal.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de listas de compras / Numero de celebraciones realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 25

#### Actividad No. 25: Pago a proveedores de los materiales a utilizar en cada celebración.

##### DESCRIPCIÓN

El pago a los proveedores de los insumos para las celebraciones escolares se efectúan a través de recibos y/o facturas, los cuales son comprobantes contables de la transacción comercial.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Director del C.E. y el responsable.

**Requisitos:** Cheque.

**Documento:** Recibos y/o facturas.

##### INDICADOR

**Atributo:** Recibos y/o facturas cancelados.

**Nombre del indicador:** Proporción de recibos de materiales cancelado.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de recibos cancelados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por pago de recibos y/o facturas.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de documentos por compras / Numero de documentos por compras cancelados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### 3. CONTRATACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

Las actividades que realiza el CEJ para contratar el personal docente y administrativo para desempeñarse dentro de sus instalaciones son las siguientes:

**Cuadro No. 26**

<b>Actividad No. 26: Determinación del personal permanente o eventual para cumplir el PEA según necesidad del C.E.</b>	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> A partir de la carga académica del C.E. se determina la cantidad de docentes que conformaran la planta docente, diferenciando los docentes tiempo completo y los docentes a tiempo parcial; lo mismo en caso de el personal que brinde sus servicios en diferentes ámbitos.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> DDSS y modalidades del Centro Escolar. <b>Requisitos:</b> Plan Escolar Anual. <b>Documento:</b> Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de personal requerido según el PEA. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de registro en el acta de acuerdos tomados. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de personal requerido / Numero de personal registrado en el Acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 27**

<b>Actividad No. 27: Documentar el perfil del personal que se desea contratar.</b>	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> El perfil requerido para cada profesional debe ser documentado en el libro de actas, con el propósito de establecer un precedente para las futuras contrataciones.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Requisitos:</b> Plan Escolar Anual. <b>Documento:</b> Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Perfil profesional. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de perfiles profesionales documentados. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los perfiles profesionales. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual. <b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de perfiles profesionales documentados / Cantidad de cargos a cubrir según necesidades del C.E.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 28****Actividad No. 28: Seleccionar al personal idóneo que cumple con los requisitos del perfil estipulado.****DESCRIPCIÓN**

La selección del personal se hace en base a los requisitos estipulados en el perfil del puesto, teniendo en cuenta aptitudes técnicas, académicas y profesionales.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Modalidad del Centro Escolar.

**Requisitos:** Plan Escolar Anual.

**Documento:** Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.

**INDICADOR**

**Atributo:** Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.

**Nombre del indicador:** Proporción de selección de personal

**Cuantificación del objetivo:** 100% de personal requeridos.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Mensual.

**Fórmula de cálculo:**

Número de profesionales seleccionados / Numero de cargos a cubrir según necesidades del C.E.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 29****Actividad No. 29: Elaboración de contrato de Servicios Profesionales Administrativos.****DESCRIPCIÓN**

Para efectos de establecer la relación laboral, se elabora un contrato de servicios profesionales en el cual se especifican las obligaciones, deberes y responsabilidades de ambas partes.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Modalidad del Centro Escolar, contador.

**Requisitos:** Acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.

**Documento:** Contrato de Servicios Profesionales Administrativos.

**INDICADOR**

**Atributo:** Contrato de Servicios Profesionales Administrativos.

**Nombre del indicador:** Ratio de Contratos elaborados.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de contratos elaborados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Mensual.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de personal contratado / Numero de contratos elaborados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 30****Actividad No. 30: Firma de contrato por ambas partes**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
La firma del contrato es la forma legal del inicio de la relación patrono-trabajador y por tanto la documentación del acuerdo pactado.	<b>Atributo:</b> Firma de contrato
<b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar.	<b>Nombre del indicador:</b> Ratio de contratos firmados.
<b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar, Contador y Planta Docente.	<b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de contratos firmados.
<b>Requisitos:</b> Contrato de Servicios Profesionales Administrativos.	<b>Plazo:</b> Mensual.
<b>Documento:</b> Contrato de Servicios Profesionales Administrativos.	<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual.
	<b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de personal contratado / Numero de contratos firmados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 31****Actividad No. 31: Pago de Servicios Profesionales**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
El pago de servicios profesionales se hace mediante cheques, en los plazos y fechas establecidas según el contrato de servicios profesionales.	<b>Atributo:</b> Cheque.
<b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar.	<b>Nombre del indicador:</b> Ratio de pago.
<b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar, Contador y Planta Docente.	<b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Pagos.
<b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria.	<b>Plazo:</b> Mensual.
<b>Documento:</b> Cheque	<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual.
	<b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de servicios profesionales pagados / Numero de servicios profesionales.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

## 2. BONO: PRESUPUESTO ESCOLAR.

Este bono beneficia al alumnado de básica con la gratuidad de los servicios educativos.

A continuación, se detallan cada una de las actividades que se realizan para la gestión de este bono, dividiendo estas en cuatro rubros, los cuales son:

1. El proceso de transferencia del bono, desde el MINED hasta el Centro Escolar Japón.
2. Compra de material educativo y adquisición de mobiliario y equipo.
3. Gastos por operación logística.
4. Contratación de servicios profesionales.

En estos rubros, se definen su correspondiente objetivo y se detallan todas las actividades que pertenecen a él.

### a. Objetivo General:

Beneficiar al alumnado de educación básica del C.E. Japón administrado por una modalidad CDE para apoyar actividades educativas, culturales, recreativas y extracurriculares contenidos en el Plan Escolar Anual.

### b. Objetivo Específico:

- Determinación de la efectividad del proceso de transferencia del bono de Presupuesto Escolar del C.E. Japón para su oportuna gestión.
- Conocer la efectividad del PEA del C.E. Japón para su oportuna ejecución en el bono escolar que se ejecuta.
- Verificar la efectividad del proceso de compra de Materiales Educativos y Adquisición de Mobiliario y Equipo que contribuyan al desarrollo del programa educativo para el alumnado de Educación Básica del C.E. Japón.
- Comprobar la efectividad del C.E. Japón en el uso del bono de Presupuesto Escolar en operaciones logísticas destinadas al adecuado funcionamiento administrativo.
- Analizar la efectividad en el proceso de contratación de servicios profesionales del C.E. Japón para el desarrollo del programa educativo del alumnado de Educación Básica.



- Determinar la efectividad del proceso de producción del refrigerio escolar para el alumnado de educación básica del C.E. Japón.

### **c. Actividades de transferencia.**

1. Verificación de la liquidación de bono del año anterior.
2. Convocatoria a reunión de modalidad escolar para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) y Plan de Compras.
3. Firma de recibos y convenios de transferencia por parte de la modalidad escolar (ACE, CDE, CECE) en las oficinas de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador), en el área de Modalidades Escolares.
4. Reunión de la modalidad Escolar para la planificación de las compras.
5. Depósito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.
6. Registro en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos de la incorporación del depósito en la cuenta bancaria de la modalidad escolar.

### **d. Actividades de gestión.**

## **Material Educativo y Adquisición de Mobiliario y Equipo.**

1. Solicitud de cotizaciones de proveedores.
2. Selección de oferta idónea según cotización.
3. Solicitud de pedido (Orden de compras).
4. Emisión de cheque.
5. Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.
6. Elaboración de Acta de Recepción de Bienes y Servicios.
7. Pago a proveedor.
8. Verificación del cumplimiento de especificaciones en la cotización.

9. En caso de incumplimiento de parte del proveedor, levantamiento de un informe para ser remitido en a la DDSS.
10. Distribución de material educativo y mobiliario adquirido.
11. Actualización del inventario de mobiliario y equipo.
12. Archivar documentación que sustenta la realización de las operaciones de compra y recepción de bienes servicios.

#### **Operación logística.**

1. Recepción oportuna de recibos de servicios básicos del C.E. (Agua, Luz, Teléfono).
2. Emisión de cheque para pago de servicios básicos.
3. Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.
4. Pago de servicios básicos en el Banco.
5. Registrar en el libro de actas las celebraciones efectuadas según calendario escolar.
6. Elaboración de listado de participantes en cada celebración de días festivos según calendario escolar.
7. Listado de compras realizadas para cada actividad festiva específica.
8. Pago a proveedores de los materiales a utilizar en cada celebración

#### **Contratación de servicios profesionales.**

1. Determinación del personal permanente o eventual para cumplir el PEA según necesidad del C.E.
2. Documentar el perfil del personal que se desea contratar.
3. Seleccionar al personal idóneo que cumpla con los requisitos del perfil estipulado.
4. Elaboración de contrato de Servicios Profesionales Administrativos.
5. Firma de contrato por ambas partes
6. Pago de Servicios Profesionales de acuerdo a lo pactado en el Contrato de Servicios Profesionales y Administrativos.

### **Alimentación Escolar.**

1. Estimar la demanda de alimentos para el alumnado de educación básica
2. Definir lugar adecuado para el almacenamiento de insumos para el refrigerio escolar.
3. Emisión de cheque para compra de insumos para la elaboración del refrigerio escolar para estudiantes de básica.
4. Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.
5. Almacenamiento de insumos para la elaboración del refrigerio escolar para estudiantes de básica.
6. Producción de refrigerio escolar.
7. Entrega de ración del refrigerio escolar para cada alumno/a.

#### **e. Cuadros de actividades de transferencia y gestión del bono presupuesto escolar.**

En este apartado se presentan las actividades que se llevan a cabo en el proceso de transferencia y gestión del bono de Presupuesto Escolar en el Centro Escolar Japón, haciendo una breve descripción de cada una de ellas y exponiendo su correspondiente indicador, que servirá para medir el grado de efectividad que tiene la realización de estas actividades, en función de su objetivo.

### **ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA.**

Los cuadros que se detallan a continuación corresponden a las actividades de transferencia del bono al CEJ, en los que se hace una breve descripción de la misma y se detalla su correspondiente indicador.

### Cuadro No. 32

#### Actividad No. 1: Verificación de la liquidación de bono del año anterior.

##### DESCRIPCIÓN:

Para que el Centro Escolar pueda recibir el bono correspondiente al año en curso, en concepto de Presupuesto Escolar, debe estar solvente de transferencias realizadas por el MINED en años anteriores; esto se verifica en la presentación del informe de autoliquidación de bonos escolares en el área de liquidación de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador).

**Responsable:** Unidad de Liquidación de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador).

**Participantes:** Director, CDE, Contador del C.E. y el Liquidador.

**Requisitos:** Los detallados en el Instructivo de Presupuesto Escolar, para completar el Informe de autoliquidación.

**Documento:** Informe de autoliquidación.

##### INDICADOR

**Atributo:** Liquidación de fondos escolares

**Nombre del indicador:** Ratio de Liquidaciones.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de liquidaciones

**Plazo:** Una semana

**Frecuencia de medición:** Anual

**Fórmula de cálculo:**

Cantidad de liquidaciones entregadas/ Cantidad de liquidaciones esperadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 33

#### Actividad No. 2: Convocatoria a reunión de modalidad escolar para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) y Plan de Compras.

##### DESCRIPCIÓN

La modalidad escolar CDE debe reunirse para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) en el cual contiene un conjunto de acciones o actividades Organizadas cronológicamente, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo, lo que incluye la compra de bienes o servicios.

**Responsable:** Director del Centro Escolar.

**Participantes:** Director, CDE.

**Requisitos:** Libro de actas.

**Documento:** Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar

##### INDICADOR

**Atributo:** PEA (Plan Escolar Anual).

**Nombre del indicador:** Relación de PEA.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de PEA elaborado y aprobado.

**Plazo:** Una semana

**Frecuencia de medición:** Anual

**Fórmula de cálculo:**

Cantidad de PEA aprobados/ Cantidad de PEA elaborados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 34

**Actividad No. 3: Firma de recibos y convenios de transferencia por parte de la modalidad escolar (ACE, CDE, CECE) en las oficinas de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador), en el área de Modalidades Escolares.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>Los miembros de la modalidad escolar CDE se presentan ante el encargado del área de Modalidades Escolares de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) para la firma de los recibos y convenios de transferencia luego de presentar la documentación requerida, con el propósito de hacer efectivo el requerimiento de fondos para el Centro Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Encargado de la Unidad de Modalidades Escolares.</p> <p><b>Participantes:</b> CDE y el Responsable.</p> <p><b>Requisitos:</b> Modalidad debe ser legalmente registrada. .</p> <p><b>Documento:</b> Acuerdo de legalización de la modalidad escolar</p>	<p><b>Atributo:</b> Recibo y Convenio de transferencia.</p> <p><b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Recibo Y Convenio de transferencia.</p> <p><b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Recibo y convenio de transferencia.</p> <p><b>Plazo:</b> Una semana.</p> <p><b>Frecuencia de medición:</b> Por cada transferencia.</p> <p><b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de recibos y convenios de transferencias presentadas / Numero de transferencia otorgadas.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 35

**Actividad No. 4: Reunión de la modalidad Escolar para la planificación de las compras.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>Los miembros de la modalidad escolar CDE se presentan ante el encargado del área de Modalidades Escolares de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) para la firma de los recibos y convenios de transferencia luego de presentar la documentación requerida, con el propósito de hacer efectivo el requerimiento de fondos para el Centro Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Director del Centro Escolar.</p> <p><b>Participantes:</b> Director, CDE.</p> <p><b>Requisitos:</b> Libro de actas.</p> <p><b>Documento:</b> Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar</p>	<p><b>Atributo:</b> Plan de compras.</p> <p><b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Planes de compras</p> <p><b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de planes de compras.</p> <p><b>Plazo:</b> Tres semanas.</p> <p><b>Frecuencia de medición:</b> Anual.</p> <p><b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de planes de compras aprobados/ Cantidad de planes de compras elaborados</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 36

**Actividad No. 5: Deposito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.**

**DESCRIPCIÓN**

El encargado del área de Modalidades Escolares informa al Centro Escolar del momento en que se le ha depositado una parte del bono en la cuenta bancaria destinada para tal fin.

**Responsable:** Director del Centro Escolar.

**Participantes:** CDE.

**Requisitos:** Cuenta Bancaria.

**Documento:** Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar

**INDICADOR**

**Atributo:** Deposito.

**Nombre del indicador:** Proporción del monto total asignado.

**Cuantificación del objetivo:** 33% del monto asignado.

**Plazo:** Trimestral

**Frecuencia de medición:** Por cada asignación.

**Fórmula de cálculo:**

Monto del depósito / Monto total asignado

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 37

**Actividad No. 6: Registro en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos de la incorporación del depósito en la cuenta bancaria de la modalidad escolar.**

**DESCRIPCIÓN**

Cuando el depósito ha sido realizado por el MINED, este debe ser registrado en una partida contable la cual refleja el ingreso de recurso financiero y su disponibilidad para los usos previamente planeados.

**Responsable:** Contador del Centro Escolar.

**Participantes:** Contador del Centro Escolar y Director.

**Requisitos:** Deposito en cuenta bancaria.

**Documento:** : Libros de ingresos y egresos y libro de Bancos

**INDICADOR**

**Atributo:** Partida contable de depósito en la cuenta bancaria.

**Nombre del indicador:** Ratio de registro contable por deposito.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de Registro de depósito.

**Plazo:** Trimestral

**Frecuencia de medición:** Por cada deposito.

**Fórmula de cálculo:**

Número de registro de depósito / numero de depósitos

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

## ACTIVIDADES DE GESTION

Los cuadros que se detallan a continuación corresponden a las actividades de gestión de los bonos otorgados al CEJ, en los que se hace una breve descripción de la misma y se detalla su correspondiente indicador.

### 1. MATERIAL EDUCATIVO Y ADQUISICION DE MOBILIARIO Y EQUIPO

Las actividades que emprende el CEJ para la compra de materiales educativos y mobiliario y equipo son las siguientes:

**Cuadro No. 38**

#### Actividad No. 6: Solicitud de cotizaciones de proveedores.

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>Para la adquisición de mobiliario y equipo se requiere de cada proveedor, los cuales usualmente son tres, una cotización cumpliendo especificaciones técnicas y económicas definidas por el Centro Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Director y CDE.  <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores.  <b>Requisitos:</b> Cumplimiento de las especificaciones técnicas y económicas del C.E.  <b>Documento:</b> Cotizaciones ofrecidas por proveedores.</p>	<p><b>Atributo:</b> Cotizaciones de proveedores.  <b>Nombre del indicador:</b> Proporción de cotizaciones recibidas.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de cotizaciones a proveedores.  <b>Plazo:</b> Semestral.  <b>Frecuencia de medición:</b> Por pedido.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de cotizaciones recibidas / Número de cotizaciones solicitadas.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 39

## Actividad No. 7: Selección de oferta idónea según cotización.

**DESCRIPCIÓN**

La modalidad escolar CDE analiza cada una de las ofertas recibidas de parte de los proveedores en base a los requerimientos aplicados y se selecciona la mas adecuada.

**Responsable:** Director y CDE.

**Participantes:** Director, CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Cumplimiento de las especificaciones técnicas y económicas del C.E.

**Documento:** Listado de proveedores acreditados.

**INDICADOR**

**Atributo:** Cotización idónea.

**Nombre del indicador:** Proporción de cotizaciones analizadas.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de cotizaciones a analizadas.

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por pedido.

**Fórmula de cálculo:**

Número de cotizaciones idóneas / Número de cotizaciones recibidas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 40

## Actividad No. 8: Solicitud de pedido (Orden de compras).

**DESCRIPCIÓN**

Una vez seleccionado el proveedor al cual se le realizara la compra, se emite una solicitud de pedido detallando aspectos como el plazo, forma de pago, entre otros.

**Responsable:** Modalidad Escolar CDE Concejal.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**Documento:** Orden de compras de bienes y servicios.

**INDICADOR**

**Atributo:** Orden de compras de bienes y servicios.

**Nombre del indicador:** Ratio de compras efectuadas.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de las ordenes compras.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por compra efectuada.

**Fórmula de cálculo:**

Número de orden de compra / Número de compra realizada.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



Cuadro No. 41

## Actividad No. 9: Emisión de cheque.

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>Se emite un cheque a nombre del proveedor por el monto total del pago de los bienes y servicios adquiridos.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad Escolar CDE.  <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores.  <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria.  <b>Documento:</b> Chequera, libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>Atributo:</b> Cheque.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de cheques emitidos.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques emitidos.  <b>Plazo:</b> Mensual.  <b>Frecuencia de medición:</b> Por compra efectuada.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de cheques emitidos / Numero de compras realizadas.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 42

## Actividad No. 10: Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>La emisión del cheque es registrada con una partida contable en los libros de ingresos y egresos y Libro de Bancos, de acuerdo a un orden correlativo.</p> <p><b>Responsable:</b> Contador del C.E.  <b>Participantes:</b> Director del C.E. y el responsable  <b>Requisitos:</b> Calculo del 30% del monto total del contrato.  <b>Documento:</b> Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>Atributo:</b> Registro en libros de emisión de cheque.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de registro contable por cheque emitido.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques registrados.  <b>Plazo:</b> Mensual.  <b>Frecuencia de medición:</b> Por compra efectuada.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 43

## Actividad No. 11: Elaboración de Acta de Recepción de Bienes y Servicios.

**DESCRIPCIÓN**

Para la recepción de los bienes y servicios se elabora un acta en la cual queda establecida la fecha y las condiciones en las que se reciben debiendo ser firmada por ambas partes según contrato previo establecido.

**Responsable:** Modalidad.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Entrega de bienes y servicios.

**Documento:** Acta de recepción de bienes y servicios.

**INDICADOR**

**Atributo:** Acta de recepción de bienes y servicios

**Nombre del indicador:** Relación de Actas de Recepción de Bienes y Servicios.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de Actas elaboradas.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por compra efectuada.

**Fórmula de cálculo:**

Número de Actas de Bienes y Servicios / Numero de Compras realizadas..

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 44

## Actividad No. 12: Pago a proveedor.

**DESCRIPCIÓN**

Los Bienes y Servicios Adquiridos son cancelados contra entrega.

**Responsable:** Modalidad.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Fondos en cuenta bancaria.

**Documento:** Cheque.

**INDICADOR**

**Atributo:** Recibo o factura por compra

**Nombre del indicador:** Ratio de cheques emitidos.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de los cheques emitidos.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por compra efectuada.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de cheques emitidos / Numero de compras realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 45

Actividad No. 13: Verificación del cumplimiento de especificaciones en bienes adquiridos.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Una vez los bienes son recibidos, se realiza la revisión técnica pertinente con el propósito de corroborar el estándar de calidad requerido a los proveedores.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Contrato de adquisición de Bienes y Servicios. <b>Documento:</b> Acta de recepción de bienes y servicios.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Acta de recepción de bienes y servicios. <b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de cumplimiento de especificaciones técnicas. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de cumplimiento de especificaciones <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Fecha de recepción de compra. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de artículos acorde a requerimientos / Numero de artículos recibidos.</p>

. Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 46

Actividad No. 14: En caso de incumplimiento de parte del proveedor, levantamiento de un informe para ser remitido a la DDSS .	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Si los bienes adquiridos no cumplen con la calidad y los requerimientos exigidos, se ha de levantar un informe ante la DDSS con el propósito de reportar dicho evento y levantar un precedente a dicho proveedor.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar <b>Participantes:</b> DDSS, el C.E. y los proveedores. <b>Requisitos:</b> Contrato de adquisición de Bienes y Servicios. <b>Documento:</b> Informe por incumplimiento de contrato.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Informe por incumplimiento de contrato. <b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de incumplimiento de especificaciones técnicas. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% artículos reportados <b>Plazo:</b> Semanal. <b>Frecuencia de medición:</b> Fecha de recepción de compra. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de artículos defectuosos / Numero de artículos reportados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 47

## Actividad No. 15: Distribución de material educativo y mobiliario adquirido.

**DESCRIPCIÓN**

Los bienes adquiridos se distribuyen en el Centro escolar luego de realizar una verificación del listado de materiales recibidos, de tal manera que se empleen en las necesidades contempladas en el PEA.

**Responsable:** Director y planta docente.

**Participantes:** Director y planta docente.

**Requisitos:** Material educativo y mobiliario adquirido.

**Documento:** Listado de materiales y equipo recibido.

**INDICADOR**

**Atributo:** Listado de materiales y equipo recibido.

**Nombre del indicador:** Ratio de entrega de artículo de compra.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de artículos adquiridos.

**Plazo:** Semanal.

**Frecuencia de medición:** Por compra.

**Fórmula de cálculo:**

Número de artículos inventariados / Numero de artículos comprados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 48

## Actividad No. 16: Actualización del inventario de mobiliario y equipo.

**DESCRIPCIÓN**

El inventario de los materiales educativos y mobiliario y equipo debe ser actualizado cuantas veces sea necesario en base a las compras que se efectúen.

**Responsable:** Director y contador.

**Participantes:** Docentes, director y contador.

**Requisitos:** Listado de materiales y equipo recibido.

**Documento:** Inventario de mobiliario y equipo y materiales educativos.

**INDICADOR**

**Atributo:** Inventario.

**Nombre del indicador:** Porcentaje de artículos inventariados.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de artículos inventariados.

**Plazo:** Mensual

**Frecuencia de medición:** Mensual

**Fórmula de cálculo:**

Número de artículos comprados / Numero de artículos inventariados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 49

Actividad No. 17: Archivar documentación que sustenta la realización de las operaciones de compra y recepción de bienes servicios.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Las compras de materiales y/o bienes y servicios deben ser sustentadas con documentos contables, los cuales han de ser presentados ante el encargado de la unidad de liquidación para su respectiva verificación.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Requisitos:</b> Documentos de compra y recepción de bienes y servicios. <b>Documento:</b> Informe de liquidación.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Documentación de compras efectuadas. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de archivo. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de documentos archivados. <b>Plazo:</b> Mensual <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de documentos archivados / Numero de documentos por compras.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

## 2. OPERACION Y LOGISTICA

Las actividades de operación y logística son las que realiza el CEJ para mantener el quehacer diario, tanto en las áreas administrativas como educativas. Estas se detallan a continuación:

Cuadro No. 50

**Actividad No. 18: Recepción oportuna de recibos de servicios básicos del C.E.  
(Agua, Luz, Teléfono).**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>Los servicios básicos del Centro Escolar están contemplados como parte del funcionamiento de sus instalaciones y por tanto competen al bono de Presupuesto Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Director.  <b>Participantes:</b> Contador.  <b>Requisitos:</b> Recibos.  <b>Documento:</b> Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>Atributo:</b> Recibos de servicios básicos.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de recibos.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de recibos recibidos.  <b>Plazo:</b> Mensual  <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de recibos de servicios básicos archivados /            Numero de recibos de servicios básicos recibidos.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 51

**Actividad No. 19: Emisión de cheque para pago de servicios básicos.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>Se emite un cheque por el monto total del pago de los servicios básicos.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad Escolar CDE.  <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores.  <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria.  <b>Documento:</b> Chequera, libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>Atributo:</b> Cheque.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de cheques emitidos.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques emitidos.  <b>Plazo:</b> Mensual.  <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago de recibo de servicio básico.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de partidas de registro de cheques emitidos /            Numero de cheques emitidos.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 52

## Actividad No. 20: Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.

**DESCRIPCIÓN**

La emisión del cheque es registrada con una partida contable en los libros de ingresos y egresos y Libro de Bancos, de acuerdo a un orden correlativo.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Director del C.E. y el responsable

**Requisitos:** Calculo de la deuda por servicios básicos.

**Documento:** Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.

**INDICADOR**

**Atributo:** Registro en libros de emisión de cheque.

**Nombre del indicador:** Ratio de registro contable por cheque emitido.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de los cheques registrados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por pago de servicio.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 53

## Actividad No. 21: Pago de servicios básicos en el Banco.

**DESCRIPCIÓN**

El contador del centro escolar paga los servicios básicos con el cheque que fue emitido para dicha operación. Dejando como prueba del pago el recibo cancelado, con su respectivo sello de la compañía que presta el servicio específico.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Director del C.E. y el responsable.

**Requisitos:** Cheque.

**Documento:** Recibos.

**INDICADOR**

**Atributo:** Recibos de servicios básicos cancelados.

**Nombre del indicador:** Proporción de recibos de servicios cancelado.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de recibos cancelados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por pago de recibos.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de recibos de servicios básicos / Numero de recibos de servicios básicos cancelados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 54

#### Actividad No. 22: Registrar en el libro de actas las celebraciones efectuadas según calendario escolar.

##### DESCRIPCIÓN

Cada una de las celebraciones documentadas para ser realizadas según el calendario escolar, debe ser registradas en el libro de actas en la fecha en que se lleve a cabo.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Director y contador.

**Requisitos:** Plan Escolar Anual

**Documento:** Libro de Actas, Libros de ingresos y egresos, Estados de cuenta bancaria y Libro de bancos.

##### INDICADOR

**Atributo:** Libro de actas.

**Nombre del indicador:** Ratio de días festivos celebrados

**Cuantificación del objetivo:** 100% de registro de días festivos.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Semanal.

**Fórmula de cálculo:**

Número de días festivos registrados/ Número de festivos celebrados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 55

#### Actividad No. 23: Elaboración de listado de participantes en cada celebración de días festivos según calendario escolar.

##### DESCRIPCIÓN

Para cada celebración de días festivos, debe elaborarse un listado que contenga el nombre, grado, sección y turno, de los asistentes a dicho evento escolar.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Docentes y alumnado

**Requisitos:** Plan Escolar Anual.

**Documento:** Listado de participantes en la celebración.

##### INDICADOR

**Atributo:** Listado de participantes en la celebración.

**Nombre del indicador:** Proporción de elaboración de listado de participantes.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de listados de participantes elaborados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Semanal.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de listados de participantes / Numero de celebraciones realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



Cuadro No. 56

## Actividad No. 24: Listado de compras realizadas para cada actividad festiva específica.

**DESCRIPCIÓN**

Se elabora un listado de los materiales y/o insumos a utilizar en cada día festivo específico, con la fecha y la firma de quien autoriza las compras y de la persona que las lleva a cabo.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Modalidad del Centro Escolar y Contador del C.E.

**Requisitos:** Presupuesto por celebración.

**Documento:** Listado de compras.

**INDICADOR**

**Atributo:** Listado de compras.

**Nombre del indicador:** Proporción de elaboración de listados de compras.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de listados de listados de compras.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Semanal.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de listas de compras / Numero de celebraciones realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 57

## Actividad No. 25: Pago a proveedores de los materiales a utilizar en cada celebración.

**DESCRIPCIÓN**

El pago a los proveedores de los insumos para las celebraciones escolares se efectúa a través de recibos y/o facturas, los cuales son comprobantes contables de la transacción comercial.

**Responsable:** Contador del C.E.

**Participantes:** Director del C.E. y el responsable.

**Requisitos:** Cheque.

**Documento:** Recibos y/o facturas.

**INDICADOR**

**Atributo:** Recibos y/o facturas cancelados.

**Nombre del indicador:** Proporción de recibos de materiales cancelado.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de recibos cancelados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Por pago de recibos y/o facturas.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de documentos por compras / Numero de documentos por compras cancelados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### 3. CONTRATACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

Las actividades que realiza el CEJ para contratar el personal docente y administrativo para desempeñarse dentro de sus instalaciones son las siguientes:

**Cuadro No. 58**

**Actividad No. 26: Determinación del personal permanente o eventual para cumplir el PEA según necesidad del C.E.**

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>A partir de la carga académica del C.E. se determina la cantidad de docentes que conformaran la planta docente, diferenciando los docentes tiempo completo y los docentes a tiempo parcial; lo mismo en caso de el personal que brinde sus servicios en diferentes ámbitos.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar.  <b>Participantes:</b> DDSS y modalidades del Centro Escolar.  <b>Requisitos:</b> Plan Escolar Anual.  <b>Documento:</b> Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.</p>	<p><b>Atributo:</b> Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de personal requerido según el PEA.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de registro en el acta de acuerdos tomados.  <b>Plazo:</b> Mensual.  <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de personal requerido / Numero de personal registrado en el Acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 59**

**Actividad No. 27: Documentar el perfil del personal que se desea contratar.**

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>El perfil requerido para cada profesional debe ser documentado en el libro de actas, con el propósito de establecer un precedente para futuras contrataciones.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar.  <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar.  <b>Requisitos:</b> Plan Escolar Anual.  <b>Documento:</b> Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.</p>	<p><b>Atributo:</b> Perfil profesional.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de perfiles profesionales documentados.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los perfiles profesionales.  <b>Plazo:</b> Mensual.  <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Cantidad de perfiles profesionales documentados / Cantidad de cargos a cubrir según necesidades del C.E.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 60

## Actividad No. 28: Seleccionar al personal idóneo que cumple con los requisitos del perfil estipulado.

**DESCRIPCIÓN**

La selección del personal se hace en base a los requisitos estipulados en el perfil del puesto, teniendo en cuenta aptitudes técnicas, académicas y profesionales.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Modalidad del Centro Escolar.

**Requisitos:** Plan Escolar Anual.

**Documento:** Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.

**INDICADOR**

**Atributo:** Libro de acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.

**Nombre del indicador:** Proporción de selección de personal

**Cuantificación del objetivo:** 100% de personal requeridos.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Mensual.

**Fórmula de cálculo:**

Número de profesionales seleccionados / Numero de cargos a cubrir según necesidades del C.E.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 61

## Actividad No. 29: Elaboración de contrato de Servicios Profesionales Administrativos.

**DESCRIPCIÓN**

Para efectos de establecer la relación laboral, se elabora un contrato de servicios profesionales en el cual se especifican las obligaciones, deberes y responsabilidades de ambas partes.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar.

**Participantes:** Modalidad del Centro Escolar, contador.

**Requisitos:** Acta de acuerdos tomados en la Modalidad del Centro Escolar.

**Documento:** Contrato de Servicios Profesionales Administrativos.

**INDICADOR**

**Atributo:** Contrato de Servicios Profesionales Administrativos.

**Nombre del indicador:** Ratio de Contratos elaborados.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de contratos elaborados.

**Plazo:** Mensual.

**Frecuencia de medición:** Mensual.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de personal contratado / Numero de contratos elaborados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 62

Actividad No. 30: Firma de contrato por ambas partes	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> La firma del contrato es la forma legal del inicio de la relación patrono-trabajador y por tanto la documentación del acuerdo pactado.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar, Contador y Planta Docente. <b>Requisitos:</b> Contrato de Servicios Profesionales Administrativos. <b>Documento:</b> Contrato de Servicios Profesionales Administrativos.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Firma de contrato <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de contratos firmados. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de contratos firmados. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de personal contratado / Numero de contratos firmados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 63

Actividad No. 31: Pago de Servicios Profesionales	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> El pago de servicios profesionales se hace mediante cheques, en los plazos y fechas establecidas según el contrato de servicios profesionales.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar, Contador y Planta Docente. <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria. <b>Documento:</b> Cheque</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de pago. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Pagos. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de servicios profesionales pagados / Numero de servicios profesionales.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

#### 4. ALIMENTACION

Las actividades que dedicadas a la compra y elaboración del refrigerio escolar a los estudiantes del CEJ son las siguientes:

Cuadro No. 64

Actividad No. 32: Estimar la demanda de alimentos para el alumnado de educación básica.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> La demanda de la alimentación escolar se estima en base a la matrícula anual de estudiantes de educación básica.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar y Planta Docente. <b>Requisitos:</b> Matrícula escolar. <b>Documento:</b> Listado de matrícula anual.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Listado de matrícula anual. <b>Nombre del indicador:</b> Proporción de Matrícula. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de confirmaciones de listas de matrículas. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Mensual. <b>Fórmula de cálculo:</b> Número de demanda estimada / Número de matrículas estimada.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 65

Actividad No. 33: Definir lugar adecuado para el almacenamiento de insumos para el refrigerio escolar.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> El espacio físico debe cumplir con condiciones básicas de salubridad y evitar el hacinamiento, por lo que ha de consultarse en reunión de modalidad escolar el lugar apropiado para tal fin.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar y encargado del refrigerio escolar. <b>Requisitos:</b> Plan Escolar Anual. <b>Documento:</b> Plano de la infraestructura del Centro Escolar.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Espacio requerido. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de almacenamiento. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de espacio requerido. <b>Plazo:</b> Anual. <b>Frecuencia de medición:</b> Anual. <b>Fórmula de cálculo:</b> Espacio requerido / Espacio disponible.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 66

Actividad No. 34: Emisión de cheque para compra de insumos para la elaboración del refrigerio escolar para estudiantes de básica.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Se emite un cheque por el monto total del pago de los insumos.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria. <b>Documento:</b> Cheque.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de cheques emitidos. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques emitidos. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago de insumos para el refrigerio. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de cheques emitidos / Numero de compras de insumos efectuadas.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 67

Actividad No. 35: Registro emisión de cheque en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> La emisión del cheque es registrada con una partida contable en los libros de ingresos y egresos y Libro de Bancos, de acuerdo a un orden correlativo.</p> <p><b>Responsable:</b> Contador del C.E. <b>Participantes:</b> Director del C.E. y el responsable. <b>Requisitos:</b> Facturas y recibos por compras efectuadas. <b>Documento:</b> Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Registro en libros de emisión de cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de registro contable por cheque emitido. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques registrados. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago de insumos para el refrigerio. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 68

**Actividad No. 36: Almacenamiento de insumos para la elaboración del refrigerio escolar para estudiantes de básica.**

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>El almacenamiento de los insumos para el refrigerio escolar debe hacerse en un espacio físico adecuado, que cumpla con condiciones de salubridad y con la capacidad de mantener los insumos en buen estado.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar.  <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar y encargado del refrigerio escolar.  <b>Requisitos:</b> Plan Escolar Anual.  <b>Documento:</b> Inventario de insumos para el refrigerio escolar.</p>	<p><b>Atributo:</b> Inventario de insumos para el refrigerio escolar.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de insumos existentes.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de insumos existentes.  <b>Plazo:</b> Semanal.  <b>Frecuencia de medición:</b> Semanal.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de insumos inventariados/ Numero de insumos existentes.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 69

**Actividad No. 37: Producción de refrigerio escolar.**

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>La producción del refrigerio escolar esta a discreción del encargado, quien sigue las instrucciones giradas por la modalidad escolar para el efectivo uso de los recursos.</p> <p><b>Responsable:</b> Encargado del refrigerio escolar.  <b>Participantes:</b> Encargado del refrigerio escolar.  <b>Requisitos:</b> Plan Escolar Anual.  <b>Documento:</b> Receta del refrigerio escolar e inventario de insumos.</p>	<p><b>Atributo:</b> Refrigerio escolar.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de refrigerios producidos.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de refrigerios producidos  <b>Plazo:</b> Diario.  <b>Frecuencia de medición:</b> Diario.  <b>Fórmula de cálculo:</b>            Numero de refrigerios escolares producidos / Numero de refrigerios escolares demandados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 70

#### Actividad No. 38 : Entrega de ración del refrigerio escolar para cada alumno/a.

##### DESCRIPCIÓN

La entrega de la ración escolar se hace en base al listado de alumnos por cada nivel, turno y sección de educación básica.

**Responsable:** Encargado del refrigerio escolar.

**Participantes:** Encargado del refrigerio escolar.

**Requisitos:** Plan Escolar Anual.

**Documento:** Listado de alumnos/as.

##### INDICADOR

**Atributo:** Listado de alumnos/as beneficiados.

**Nombre del indicador:** Ratio de refrigerios entregados.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de refrigerios entregados.

**Plazo:** Diario.

**Frecuencia de medición:** Diario.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de refrigerios escolares demandados /  
Numero de refrigerios escolares entregados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### 3. BONO: PAQUETES ESCOLARES.

Este bono beneficia al alumnado de básica con la gratuidad de los servicios educativos y la dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares.

A continuación se presentan las actividades que se realizan en la transferencia del bono de Paquetes Escolares que otorga el MINED al Centro Escolar Japón y se plantean los objetivos que se han de cumplir.

#### a. Objetivo General

Beneficiar al alumnado de Educación Básica del C.E. Japón administrado por una modalidad CDE con la adquisición de servicios de confección de uniformes, zapatos y paquetes escolares.

#### b. Objetivo Específicos

- Determinación de la efectividad del proceso de transferencia del bono de paquetes escolares del C.E. Japón para su oportuna gestión.



- Conocer la efectividad del PEA del C.E. Japón para su oportuna ejecución en el bono escolar que se ejecuta.
- Definir la efectividad con la que el C.E. Japón gestiona el bono de paquetes escolares para beneficiar al alumnado de educación básica.

#### **c. Actividades de transferencia.**

1. Verificación de la liquidación de bono del año anterior.
2. Convocatoria a reunión de modalidad escolar para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) y Plan de Compras.
3. Firma de recibos y convenios de transferencia por parte de la modalidad escolar (ACE, CDE, CECE) en las oficinas de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador), en el área de Modalidades Escolares.
4. Reunión de la modalidad Escolar para la planificación de las compras.
5. Depósito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.
6. Registro en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos de la incorporación del depósito en la cuenta bancaria de la modalidad escolar.

#### **d. Actividades de gestión.**

1. Recepción de requerimientos del MINED para cada paquete de útiles.
2. Asistencia a la feria de Paquetes Escolares.
3. Selección de proveedores.
4. Elaboración de orden de compra de Bienes y Servicios para proveedores.
5. Convocar a los proveedores en el centro escolar para la firma de contrato de adquisición de bienes y servicios.
6. Dar orden de inicio (zapatos y uniformes)
7. Convocar a los proveedores para la toma de medidas del alumnado. (Uniformes y zapatos)

8. Emisión de Cheque a proveedor por anticipo correspondiente al 30% del monto total del contrato pactado entre las dos partes (Modalidad Escolar y Proveedor).
9. Registro de anticipo a proveedor correspondiente al 30% del monto total del contrato en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.
10. Pago de anticipo correspondiente al 30% del monto total del contrato pactado entre las dos partes (Modalidad Escolar y Proveedor).
11. Entrega de tela a proveedor (Uniformes Escolares)
12. Elaboración de Acta de recepción de bienes y servicios
13. Entrega de tela restante al director(a) del C.E. (En caso que haya tela restante).
14. Entrega de paquetes escolares al alumnado según listado de grado y sección.
15. Verificación de plazos de entrega.
16. Registro de anticipo a proveedor correspondiente al monto restante del contrato en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.
17. Emisión de Cheque a proveedor por monto restante.
18. Pago de monto restante según especificaciones de contrato al proveedor.
19. Devolución de paquetes escolares que no cumplan con los requisitos establecidos en el contrato.
20. Entrega de paquetes escolares según especificación.
21. Aplicación de sanciones por incumplimiento de contrato o demora en los plazos de entrega.
22. Archivar documentación que sustenta la realización de las operaciones de compra y recepción de bienes servicios.

**e. Cuadro de actividades de transferencia y gestión del bono presupuesto escolar.**

En este apartado se presentan las actividades que se llevan a cabo en el proceso de transferencia y gestión del bono de Paquetes Escolares en el Centro Escolar Japón, haciendo una breve descripción de cada una de ellas y exponiendo su correspondiente indicador, con el propósito de medir el grado de efectividad que tiene la realización de estas actividades, en función de su objetivo.

## ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA

Los cuadros que se detallan a continuación corresponden a las actividades de transferencia del bono al CEJ, en los que se hace una breve descripción de la misma y se detalla su correspondiente indicador.

**Cuadro No. 71**

**Actividad No. 1: Verificación de la liquidación de bono del año anterior.**

**DESCRIPCIÓN**

Para poder percibir el bono del año en curso, el Centro Escolar debe estar solvente de todas las transferencias realizadas por el MINED en años anteriores, lo cual se rectifica con el informe de liquidación de bonos escolares en el área de liquidación de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador)

**Responsable:** Unidad de Liquidación de DDSS

**Participante:** Director, CDE, Contador del C.E. y el Liquidador,

**Requisitos:** Los detalla en el Instructivo de Paquetes Escolares, año 2011, para completar el Informe de autoliquidación.

**Documento:** Informe de autoliquidación.

**INDICADOR**

**Atributo:** Liquidación

**Nombre del indicador:** Ratio de Liquidaciones

**Cuantificación del objetivo:** 100% de liquidaciones

**Plazo:** Una semana

**Frecuencia de medición:** Anual

**Fórmula de cálculo:** Cantidad de liquidaciones entregadas / Cantidad de liquidaciones esperadas

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 72

#### Actividad No. 2: Convocatoria a reunión de modalidad escolar para la elaboración del PEA (Plan Escolar Anual) y Plan de Compras.

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>La modalidad escolar CDE debe reunirse para elaborar el PEA (Plan Escolar Anual) donde se presenta un conjunto de acciones o actividades organizadas cronológicamente las cuales se realizarán para lograr los objetivos.</p> <p><b>Responsable:</b> Director del Centro Escolar  <b>Participantes:</b> Director, CDE.  <b>Requisitos:</b> libro de actas  <b>Documento:</b> Normativa Paso a Paso</p>	<p><b>Atributo:</b> PEA  <b>Nombre del indicador:</b> Relación de PEA  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de PEA  <b>Plazo:</b> Una semana  <b>Frecuencia de medición:</b> Anual  <b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de PEA aprobados / Cantidad de PEA elaborados</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### Cuadro No. 73

#### Actividad No. 3: Firma de recibos y convenios de transferencia por parte de la modalidad escolar (ACE, CDE, CECE) en las oficinas de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador), en el área de Modalidades Escolares.

DESCRIPCIÓN	INDICADOR
<p>Los miembros de la modalidad escolar CDE se presentan ante el encargado del área de Modalidades Escolares de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) para la firma de los recibos y convenios de transferencia luego de presentar la documentación requerida, con el propósito de hacer efectivo el requerimiento de fondos para el Centro Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Encargado de la Unidad de Modalidades Escolares.  <b>Participantes:</b> CDE y el Responsable.  <b>Requisitos:</b> Modalidad debe ser legalmente registrada. .  <b>Documento:</b> Acuerdo de legalización de la modalidad escolar.</p>	<p><b>Atributo:</b> Recibo y Convenio de Transferencia.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Recibo Y Convenio de Transferencia.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Recibos y Convenios de transferencia.  <b>Plazo:</b> Una semana.  <b>Frecuencia de medición:</b> Por cada transferencia.  <b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de Recibos y Convenio de Transferencia presentadas / Numero de transferencias otorgadas.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 74

Actividad No. 4: Reunión de la modalidad Escolar para la planificación de las compras.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b>            Los miembros de la modalidad escolar CDE se presentan ante el encargado del área de Modalidades Escolares de la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador) para la firma de los recibos y convenios de transferencia luego de presentar la documentación requerida, con el propósito de hacer efectivo el requerimiento de fondos para el Centro Escolar.</p> <p><b>Responsable:</b> Director del Centro Escolar.  <b>Participantes:</b> Director, CDE.  <b>Requisitos:</b> Libro de actas.  <b>Documento:</b> Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar</p>	<p><b>INDICADOR</b>  <b>Atributo:</b> Plan de compras.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Planes de compras.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Planes de compras.  <b>Plazo:</b> Tres semanas.  <b>Frecuencia de medición:</b> Anual  <b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de Planes de compras aprobados / Cantidad de planes de compras elaborados</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 75

Actividad No. 5: Deposito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b>            El encargado del área de Modalidades Escolares informa al Centro Escolar del momento en que se le ha depositado una parte del bono en la cuenta bancaria destinada para tal fin.</p> <p><b>Responsable:</b> Director del Centro Escolar.  <b>Participantes:</b> CDE.  <b>Requisitos:</b> Cuenta Bancaria.  <b>Documento:</b> Normativa Paso a Paso en la Administración Escolar</p>	<p><b>INDICADOR</b>  <b>Atributo:</b> Deposito.  <b>Nombre del indicador:</b> Proporción del monto total asignado.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 33% del monto asignado.  <b>Plazo:</b> Trimestral.  <b>Frecuencia de medición:</b> Por cada asignación.  <b>Fórmula de cálculo:</b> Monto del depósito / monto total asignado.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 76****Actividad No. 6: Registro en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos de la incorporación del depósito en la cuenta bancaria de la modalidad escolar.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>Cuando el depósito ha sido realizado por el MINED, este debe ser registrado en una partida contable la cual refleja el ingreso de recurso financiero y su disponibilidad para los usos previamente planeados.</p> <p><b>Responsable:</b> Contador del Centro Escolar.  <b>Participantes:</b> Contador del Centro Escolar y Director.  <b>Requisitos:</b> Deposito en cuenta bancaria.  <b>Documento:</b> : Libros de ingresos y egresos y libro de Bancos</p>	<p><b>Atributo:</b> Partida contable de depósito en la cuenta bancaria.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Registro contable por deposito.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Registro de depósito.  <b>Plazo:</b> Trimestral  <b>Frecuencia de medición:</b> Por cada deposito  <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de registro de depósito / numero de depósitos</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### ACTIVIDADES DE GESTION

Los cuadros que se detallan a continuación corresponden a las actividades de gestión de los bonos otorgados al CEJ, en los que se hace una breve descripción de la misma y se detalla su correspondiente indicador.

**Cuadro No. 77****Actividad No. 7: Recepción de requerimientos del MINED para cada paquete de útiles.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<p>Para la Recepción de requerimientos del MINED para cada paquete de útiles se requiere contar un recibo y convenio de transferencia donde se detalle claramente los depósitos realizados.</p> <p><b>Responsable:</b> MINED  <b>Participantes:</b> DDSS, el C.E. y los proveedores.  <b>Requisitos:</b> Listado de proveedores.  <b>Documento:</b> Orden de compras de bienes y servicios</p>	<p><b>Atributo:</b> Recibo y Convenio de Transferencia.  <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de Recibo y Convenio de Transferencia.  <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de Recibos y Convenios de transferencia.  <b>Plazo:</b> Una semana.  <b>Frecuencia de medición:</b> Por cada transferencia.  <b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de Recibos y Convenio de Transferencia presentadas / Numero de transferencias otorgadas.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 78

## Actividad No. 8: Asistencia a la feria de Paquetes Escolares.

**DESCRIPCIÓN**

La feria de paquetes escolares tiene como propósito el contacto entre proveedores y modalidades escolares para la contratación de servicios y adquisición de materiales educativos. La modalidad escolar debe asistir a la feria de paquetes escolares en la fecha que lo estipule la DDSS (Dirección Departamental de San Salvador).

**Responsable:** DDSS.

**Participantes:** Director, CDE y proveedores.

**Requisitos:** Identificación del C.E. al que pertenece.

**Documento:** Listado de proveedores acreditados.

**INDICADOR**

**Atributo:** Identificación del C.E. al que pertenece.

**Nombre del indicador:** Ratio de asistencia.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de asistencia a feria de paquetes escolares.

**Plazo:** Semanal.

**Frecuencia de medición:** Anual.

**Fórmula de cálculo:** Asistencia a feria de paquetes escolares / Feria de paquetes escolares realizadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 79

## Actividad No. 9: Selección de proveedores.

**DESCRIPCIÓN**

La modalidad escolar CDE analiza cada una de las ofertas recibidas de parte de los proveedores en base a los requerimientos aplicados y se selecciona la mas adecuada.

**Responsable:** Director y CDE.

**Participantes:** Director, CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Cumplimiento de las especificaciones técnicas y económicas del C.E.

**Documento:** Listado de proveedores acreditados.

**INDICADOR**

**Atributo:** Cotizaciones de proveedores.

**Nombre del indicador:** Proporción de cotizaciones recibidas.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de cotizaciones a proveedores.

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por pedido.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de cotizaciones recibidas / Numero de cotizaciones solicitadas.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 80**

<b>Actividad No. 10: Elaboración de orden de compra de Bienes y Servicios para proveedores.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b> Una vez seleccionado el proveedor al cual se le realizara la compra, se emite una solicitud de pedido detallando aspectos como el plazo, forma de pago, entre otros.  <b>Responsable:</b> Modalidad Escolar CDE Concejal. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Contrato de adquisición de Bienes y Servicios. <b>Documento:</b> Orden de compras de bienes y servicios.	<b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Orden de compras de bienes y servicios. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de compras efectuadas. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de las órdenes compras. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Por compra efectuada. <b>Fórmula de cálculo:</b> Número de orden de compra / Número de compra realizada.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 81**

<b>Actividad No. 11: Convocar a los proveedores en el centro escolar para la firma de contrato de adquisición de bienes y servicios.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b> Para la legalización de la relación comercial con el proveedor, se le convoca al centro escolar para la firma del contrato de bienes y servicios, estableciendo plazos, tipo de pago y tiempos de entrega.  <b>Responsable:</b> Director y CDE. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Previa selección de proveedores. <b>Documento:</b> Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.	<b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Contrato de adquisición de Bienes y Servicios. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de contratos elaborados. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de contratos elaborados. <b>Plazo:</b> Semestral. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pedido. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de proveedores convocados / Numero de contratos elaborados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



**Cuadro No. 82****Actividad No. 12: Dar orden de inicio (zapatos y uniformes)****DESCRIPCIÓN**

Luego de la firma del contrato de bienes y servicios, se procede a dar la orden de inicio para la confección de uniformes y zapatos, dado que son dos rubros que requieren de un proceso aun más elaborado.

**Responsable:** Director y CDE.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Previa selección de proveedores.

**Documento:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**INDICADOR**

**Atributo:** Contratos Firmados.

**Nombre del indicador:** Ratio de contratos firmados.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de contratos firmados.

**Plazo:** Una semana.

**Frecuencia de medición:** Por cada transferencia.

**Fórmula de cálculo:** Numero de contratos firmados / Numero de contratos firmados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 83****Actividad No. 13: Convocar a los proveedores para la toma de medidas del alumnado. (Uniformes y zapatos).****DESCRIPCIÓN**

Los proveedores acuden al centro escolar en una fecha determinada previamente por el Director para la toma de medidas del alunando de educación básica.

**Responsable:** Director y CDE.

**Participantes:** CDE y Proveedores

**Requisitos:** Listado de alumnos por genero, sección y turno.

**Documento:** Solicitud de recepción de tela, Listado de alumnos con especificaciones de medidas.

**INDICADOR**

**Atributo:** Listado de alumnos con especificaciones de medidas.

**Nombre del indicador:** Ratio de pedidos.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de pedidos.

**Plazo:** Semestral

**Frecuencia de medición:** Por pedido.

**Fórmula de cálculo:** Numero de pedidos / Numero de alumnos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 84

Actividad No. 14: Emisión de Cheque a proveedor por anticipo correspondiente al 30% del monto total del contrato pactado entre las dos partes (Modalidad Escolar y Proveedor).	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Se emite un cheque a nombre del proveedor por anticipo correspondiente al 30% del monto total del contrato pactado de los bienes y servicios adquiridos.</p> <p><b>Responsable:</b> Contador del C.E. <b>Participantes:</b> Director del C.E. y el responsable. <b>Requisitos:</b> Calculo del 30% del monto total del contrato. <b>Documento:</b> Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Registro en libros de emisión de cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de registro contable por cheque emitido. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques registrados. <b>Plazo:</b> Semestral. <b>Frecuencia de medición:</b> Por cheque emitido. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de cheques emitidos / Numero de pagos efectuados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 85

Actividad No. 15: Registro de anticipo a proveedor correspondiente al 30% del monto total del contrato en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> La emisión del cheque es registrada con una partida contable en los libros de ingresos y egresos y Libro de Bancos, de acuerdo a un orden correlativo.</p> <p><b>Responsable:</b> Contador del C.E. <b>Participantes:</b> Director del C.E. y el responsable <b>Requisitos:</b> Calculo del 30% del monto total del contrato. <b>Documento:</b> Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Registro en libros de emisión de cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de registro contable por cheque emitido. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques registrados. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago efectuado. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 86

Actividad No. 16: Pago de anticipo correspondiente al 30% del monto total del contrato pactado entre las dos partes (Modalidad Escolar y Proveedor).	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Los Bienes y Servicios Adquiridos son cancelados contra entrega.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria. <b>Documento:</b> Cheque.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Recibos y/o facturas cancelados. <b>Nombre del indicador:</b> Proporción de recibos de materiales cancelado. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de recibos cancelados. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago de recibos y/o facturas. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de documentos por compras / Numero de documentos por compras cancelados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 87

Actividad No. 17: Entrega de tela a proveedor (Uniformes Escolares).	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> La entrega de tela se efectúa en el centro escolar de acuerdo a listados de alumnos por sección, grado y turno; teniendo en cuenta los porcentajes de tela a cada nivel (parvularia, 1° a 3er ciclo) asignados por el MINED.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad Centro Escolar. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Recepción de tela para uniformes de acuerdo a la solicitud. . <b>Documento:</b> Libro de actas.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Registro de entrega de tela en libro de actas. <b>Nombre del indicador:</b> Porcentaje de tela entregada. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de registro de tela entregada. <b>Plazo:</b> Semestral. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pedido. <b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de tela utilizada / Cantidad de tela Entregada.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 88

## Actividad No. 18: Elaboración de Acta de Recepción de Bienes y Servicios.

**DESCRIPCIÓN**

Para la recepción de los bienes y servicios se elabora un acta en la cual queda establecida la fecha y las condiciones en las que se reciben debiendo ser firmada por ambas partes según contrato previo establecido.

**Responsable:** Modalidad.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Entrega de bienes y servicios.

**Documento:** Acta de recepción de bienes y servicios.

**INDICADOR**

**Atributo:** Acta de recepción de bienes y servicios

**Nombre del indicador:** Ratio de Actas de Recepción de Bienes y Servicios.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de Actas elaboradas.

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por entrega.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de Actas de Bienes y Servicios / Numero de paquetes escolares recibidos.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 89

## Actividad No. 19: Entrega de tela restante al director(a) del C.E. (En caso que haya tela restante).

**DESCRIPCIÓN**

La entrega de tela restante se efectúa en el centro escolar, donde es medida y resguardada por el Director.

**Responsable:** Proveedor.

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**Documento:** Acta de recepción de tela sobrante.

**INDICADOR**

**Atributo:** Acta de recepción de tela sobrante.

**Nombre del indicador:** Porcentaje de tela sobrante.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de tela sobrante recibida.

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por entrega.

**Fórmula de cálculo:**

Cantidad de tela recibida / Cantidad de tela sobrante.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 90****Actividad No. 20: Entrega de paquetes escolares al alumnado según listado de grado y sección.****DESCRIPCIÓN**

Los bienes adquiridos se distribuyen en el Centro escolar luego de realizar una verificación del listado de alumnos por grado, sección y turno.

**Responsable:** Director y planta docente.

**Participantes:** Planta docente y alumnado.

**Requisitos:** Paquetes escolares.

**Documento:** Listado de entrega de paquetes escolares al alumnado.

**INDICADOR**

**Atributo:** Listado de alumnos/as beneficiados.

**Nombre del indicador:** Ratio de paquetes entregados.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de paquetes entregados

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por entrega.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de paquetes escolares demandados / Numero de paquetes escolares entregados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Cuadro No. 91****Actividad No. 21: Verificación de plazos de entrega.****DESCRIPCIÓN**

Para establecer congruencia con las necesidades de la comunidad estudiantil, se verifican los plazos de entrega de paquetes escolares.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar

**Participantes:** CDE y Proveedores.

**Requisitos:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**Documento:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**INDICADOR**

**Atributo:** Tiempo de entrega.

**Nombre del indicador:** Ratio de tiempo de entrega.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de plazos cumplidos.

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por entrega.

**Fórmula de cálculo:**

Cantidad de paquetes entregados que cumplen el plazo acordado / Cantidad de paquetes entregados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 92

Actividad No. 22: Registro de pago de monto restante del contrato en libros de ingresos y egresos y libro de Bancos.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> La emisión del cheque es registrada con una partida contable en los libros de ingresos y egresos y Libro de Bancos, de acuerdo a un orden correlativo.</p> <p><b>Responsable:</b> Contador del C.E. <b>Participantes:</b> Director del C.E. y el responsable <b>Requisitos:</b> Calculo del monto total restante del contrato. <b>Documento:</b> Libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Registro en libros de emisión de cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de registro contable por cheque emitido. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques registrados. <b>Plazo:</b> Semestral. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago efectuado. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de partidas de registro de cheques emitidos / Numero de cheques emitidos.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 93

Actividad No. 23: Emisión de Cheque a proveedor por monto restante del contrato pactado entre las dos partes (Modalidad Escolar y Proveedor).	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Se emite un cheque a nombre del proveedor por el monto restante del contrato pactado de los bienes y servicios adquiridos.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad escolar. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria. <b>Documento:</b> Chequera, libros de ingresos y egresos, Estado de cuenta bancaria y Libro de Bancos.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Cheque. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de cheques emitidos. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de los cheques emitidos. <b>Plazo:</b> Semestral. <b>Frecuencia de medición:</b> Por cheque emitido. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de cheques emitidos / Numero de pagos efectuados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 94

Actividad No. 24: Pago de monto restante según especificaciones de contrato al proveedor.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Los Bienes y Servicios Adquiridos son cancelados contra entrega.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Fondos en cuenta bancaria. <b>Documento:</b> Cheque.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Recibos y/o facturas cancelados. <b>Nombre del indicador:</b> Proporción de recibos de materiales cancelado. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de recibos cancelados. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Por pago de recibos y/o facturas. <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de documentos por compras / Numero de documentos por compras cancelados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 95

Actividad No. 25: Devolución de paquetes escolares que no cumplan con los requisitos establecidos en el contrato.	
<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Los bienes adquiridos que no cumplen con las especificaciones del centro escolar son devueltos al proveedor para su respectiva corrección.</p> <p><b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> CDE y Proveedores. <b>Requisitos:</b> Orden de compra de Bienes y Servicios. <b>Documento:</b> Nuevo listado de paquetes escolares según especificaciones.</p>	<p><b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Devolución de paquetes escolares deficientes. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de paquetes devueltos. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 5% de devoluciones. <b>Plazo:</b> Mensual. <b>Frecuencia de medición:</b> Anual. <b>Fórmula de cálculo:</b> Cantidad de devoluciones de paquetes escolares / Cantidad de paquetes escolares recibidos.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 96

## Actividad No. 26: Entrega de paquetes escolares según especificación.

**DESCRIPCIÓN**

Los bienes adquiridos se distribuyen en el Centro escolar luego de realizar una verificación del listado de alumnos por grado, sección y turno.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar

**Participantes:** Proveedores y CDE

**Requisitos:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**Documento:** Nuevo listado de paquetes escolares

**INDICADOR**

**Atributo:** Listado de alumnos/as beneficiados.

**Nombre del indicador:** Ratio de paquetes entregados.

**Cuantificación del objetivo:** 100% de paquetes entregados

**Plazo:** Semestral.

**Frecuencia de medición:** Por entrega.

**Fórmula de cálculo:**

Numero de paquetes escolares demandados / Numero de paquetes escolares entregados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro No. 97

## Actividad No. 27: Aplicación de sanciones por incumplimiento de contrato o demora en los plazos de entrega.

**DESCRIPCIÓN**

Si los bienes adquiridos no cumplen con la calidad y los requerimientos exigidos, se ha de levantar un informe ante la DDSS con el propósito de reportar dicho evento y levantar un precedente a dicho proveedor, a la vez que se le imponen sanciones de acuerdo al documento Paso a Paso en la Administración Escolar.

**Responsable:** Modalidad del Centro Escolar

**Participantes:** DDSS, el C.E. y los proveedores.

**Requisitos:** Contrato de adquisición de Bienes y Servicios.

**Documento:** Informe por incumplimiento de contrato.

**INDICADOR**

**Atributo:** Informe por incumplimiento de contrato.

**Nombre del indicador:** Porcentaje de incumplimiento de especificaciones técnicas o por demora.

**Cuantificación del objetivo:** 100% artículos reportados

**Plazo:** Semanal.

**Frecuencia de medición:** Fecha de recepción de compra.

**Fórmula de cálculo:**

Número de artículos defectuosos / Numero de artículos reportados.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.



**Cuadro No. 98**

<b>Actividad No. 28: Archivar documentación que sustenta la realización de las operaciones de compra y recepción de bienes servicios.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b> Las compras de materiales y/o bienes y servicios deben ser sustentadas con documentos contables, los cuales han de ser presentados ante el encargado de la unidad de liquidación para su respectiva verificación.	<b>INDICADOR</b> <b>Atributo:</b> Documentación de compras efectuadas. <b>Nombre del indicador:</b> Ratio de archivo. <b>Cuantificación del objetivo:</b> 100% de documentos archivados. <b>Plazo:</b> Mensual
<b>Responsable:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Participantes:</b> Modalidad del Centro Escolar. <b>Requisitos:</b> Documentos de compra y recepción de bienes y servicios. <b>Documento:</b> Informe de liquidación.	<b>Frecuencia de medición:</b> Mensual <b>Fórmula de cálculo:</b> Numero de documentos archivados / Numero de documentos por compras.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

### III. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Para medir la efectividad en el proceso de transferencia se aplican principalmente los indicadores claves de desempeño, no obstante, es importante hacer uso de los demás indicadores planteados en la propuesta con el propósito de tener un mayor control de todo el proceso.

#### A. BONO: PAQUETES ESCOLARES.

A continuación se presentan los indicadores claves de desempeño para medir la efectividad en las actividades que se emprenden para la gestión del bono de Paquetes Escolares, estos han sido seleccionados debido a su impacto en el desarrollo del proceso, ya que estas se vuelven imprescindibles para que el proceso siga, por ejemplo, la liquidación del bono del año es requisito para el otorgamiento del bono del año en curso, otro es la verificación del cumplimiento de la calidad de los paquetes escolares, de

acuerdo a los establecido en las cotizaciones y los contratos, y definido en el Acta de recepción de bienes y servicios.

1. Verificación de la liquidación de bono del año anterior.

$$\text{Ratio de liquidaciones} = \frac{\text{Cantidad de liquidaciones entregadas}}{\text{Cantidad de liquidaciones esperadas}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de liquidaciones.

2. Deposito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.

$$\text{Proporción del monto total asignado} = \frac{\text{Monto del deposito}}{\text{Monto total asignado}}$$

Cuantificación del objetivo: 33% del monto asignado

3. Elaboración de orden de compra de Bienes y Servicios para proveedores.

$$\text{Ratio de compras efectuadas} = \frac{\text{Número de orden de compra}}{\text{Número compra realizada}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de las órdenes compras

4. Elaboración de Acta de recepción de bienes y servicios.

$$\begin{aligned} &\text{Ratio de actas de recepción de Bienes y Servicios} \\ &= \frac{\text{Número de actas de bienes y servicios}}{\text{Número de paquetes escolares recibidos}} \end{aligned}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de Actas elaboradas

5. Verificación de plazos de entrega.

Ratio de tiempo de entrega

$$= \frac{\text{Cantidad de paquetes entregados que cumplen con plazos acordados}}{\text{Cantidad de paquetes entregados}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de plazos cumplidos.

6. Entrega de paquetes escolares según especificaciones.

$$\text{Ratio de paquetes entregados} = \frac{\text{Número de paquetes escolares demandados}}{\text{Número de paquetes escolares entregados}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de paquetes entregados

## B. BONO: PRESUPUESTO ESCOLAR

A continuación se presentan los indicadores claves de desempeño para medir la efectividad en las actividades que se emprenden para la gestión del bono de Presupuesto Escolar, estos han sido seleccionados debido a su impacto en el desarrollo del proceso, ya que estas se vuelven imprescindibles para que el proceso siga, por ejemplo, la liquidación del bono del año es requisito para el otorgamiento del bono del año en curso, otro es la verificación del cumplimiento de la calidad de la ejecución del presupuesto escolar, de acuerdo a lo establecido en las cotizaciones y los contratos.

Indicadores claves de desempeño:

1. Verificación de la liquidación de bono del año anterior.

$$\text{Ratio de liquidaciones} = \frac{\text{Cantidad de liquidaciones entregadas}}{\text{Cantidad de liquidaciones esperadas}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de liquidaciones.

2. Depósito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.

$$\text{Proporción del monto total asignado} = \frac{\text{Monto del depósito}}{\text{Monto total asignado}}$$

Cuantificación del objetivo: 33% del monto asignado.

3. Solicitud del pedido (Orden de compra).

$$\text{Ratio de compras efectuadas} = \frac{\text{Número de orden de compra}}{\text{Número de compra realizada}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de las órdenes de compra.

4. Verificación del cumplimiento de especificaciones en la cotización.

$$\begin{aligned} &\text{Porcentaje de cumplimiento de especificaciones} \\ &= \frac{\text{Número de artículos acorde a requerimientos}}{\text{Número de artículos recibidos}} \end{aligned}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de cumplimiento de especificaciones.

5. Pago de servicios básicos en el Banco.

$$\text{Proporción de recibos de servicios cancelados} = \frac{\text{Número de recibos de servicios básicos}}{\text{Número de recibos de servicios cancelados}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de recibos cancelados.

6. Listado de compras realizadas para cada actividad festiva específica.

$$\text{Proporción de elaboración de listado de compras} = \frac{\text{Número de listas de compras}}{\text{Número de celebraciones realizadas}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de listados de listados de compras.

7. Firma de contrato por ambas partes

$$\text{Ratio de contratos firmados} = \frac{\text{Número de personas contratado}}{\text{Número de contratos firmados}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de contratos firmados.

8. Entrega de ración del refrigerio escolar para cada alumno/a.

$$\text{Ratio de refrigerio entregados} = \frac{\text{Número de refrigerios escolares demandados}}{\text{Número de refrigerios escolares entregados}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de refrigerios entregados

### C. BONO: GRATUIDAD DE MEDIA

A continuación se presentan los indicadores claves de desempeño para medir la efectividad en las actividades que se emprenden para la gestión del bono de Presupuesto Escolar, estos han sido seleccionados debido a su impacto en el desarrollo del proceso, ya que estas se vuelven imprescindibles para que el proceso siga, por ejemplo, la liquidación del bono del año es requisito para el otorgamiento del bono del año en curso, otro es la verificación del cumplimiento de la calidad en las acciones ejecutadas en el bono de gratuidad de media, de acuerdo a los establecido en las cotizaciones y los contratos.

Indicadores claves de desempeño:

1. Verificación de la liquidación de bono del año anterior.

$$\text{Ratio de liquidaciones} = \frac{\text{Cantidad de liquidaciones entregadas}}{\text{Cantidad de liquidaciones esperadas}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de liquidaciones.

2. Deposito de monto parcial del bono a la cuenta bancaria de la modalidad escolar.

$$\text{Proporción del monto total asignado} = \frac{\text{Monto del deposito}}{\text{Monto total asignado}}$$

Cuantificación del objetivo: 33% del monto asignado.

3. Solicitud del pedido (Orden de compra)

$$\text{Ratio de compras efectuadas} = \frac{\text{Número de orden de compra}}{\text{Número de compra realizada}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de las órdenes compras.

4. Verificación del cumplimiento de especificaciones en la cotización.

$$\begin{aligned} &\text{Porcentaje de cumplimiento de especificaciones} \\ &= \frac{\text{Número de articulos acorde a requerimientos}}{\text{Número de articulos recibidos}} \end{aligned}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de cumplimiento de especificaciones.

5. Pago de servicios básicos en el Banco.

$$\text{Proporción de recibos de servicios cancelados} = \frac{\text{Número de recibos de servicios básicos}}{\text{Número de recibos de servicios cancelados}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de recibos cancelados.

6. Listado de compras realizadas para cada actividad festiva específica.

$$\text{Proporción de elaboración de listado de compras} = \frac{\text{Número de listas de compras}}{\text{Número de celebraciones realizadas}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de listados de listados de compras

7. Firma de contrato por ambas partes

$$\text{Ratio de contratos firmados} = \frac{\text{Número de personas contratado}}{\text{Número de contratos firmados}}$$

Cuantificación del objetivo: 100% de contratos firmados.

#### IV. ETAPA DE CONTROL

En esta etapa se levanta un diagnóstico sobre la efectividad con la que se están gestionando los bonos otorgados en el Centro Escolar Japón, por medio de la aplicación de los indicadores claves de desempeño, en relación a los objetivos planteados para cada uno de ellos. En el caso de que se presente un resultado inferior al del objetivo, se procede a analizar cada indicador planteado y determinar el origen del error, falla o desviación, en relación a la cuantificación del objetivo planteado originalmente.

Si se detectan desviaciones, se plantean las siguientes medidas correctivas y/o preventivas para solucionarlas:

En el caso que el coordinador de zona detectara un problema una desviación, error o falla en la gestión del bono otorgado, este está en la necesidad de enviar, inmediatamente al Asesor Pedagógico, que informó dicha situación, para que este realice una investigación exhaustiva al respecto, para determinar el origen del problema, tomar las medidas correctivas, en común acuerdo con la Modalidad del Centro Escolar, y superar tal deficiencia.

Este último levanta un nuevo informe con los hallazgos determinados y con las medidas correctivas que fueron aplicadas, para establecer un precedente que contribuya a evitar futuros errores, fallas o desviaciones.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

### I. LIBROS

✚ ESTRATEGIA DE GESTION Y HABILIDADES DIRECTIVAS

J. Pérez Moya.

Editorial: Ediciones Días de Santos, S.A. 1997

✚ "GERENCIA DE PROCESOS"

Hernando Mariño Navarrete.

Edit. Colombia Alfa Omega, 2001.

✚ MAESTRÍA EN LA GESTION DE ORGANIZACIONES. UN MODELO OPERATIVO DE COMPETENCIAS.

Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. Mcgrath.

Editorial: Díaz de Santos. 2003

## II. TESIS

- ✚ INDICADORES NO FINANCIEROS PARA LA VERIFICACION DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE CONTROL DE LOS COSTOS DE PRODUCCION, PARA SER APLICADOS POR LAS EMPRESA AGROINDUSTRIALES-SECTOR AVÍCOLA. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Cubas Blanco Ruth Verónica, González Manzano Grismery Anabella, Sibrian Hernández Sandra Marisol.

Septiembre 2007

- ✚ PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE A LOS CDE'S DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Rivas Cornejo Mirna Carolina, Ortiz Ramírez Ingrid Eneida, Cuellar García Saúl.

Junio 2005

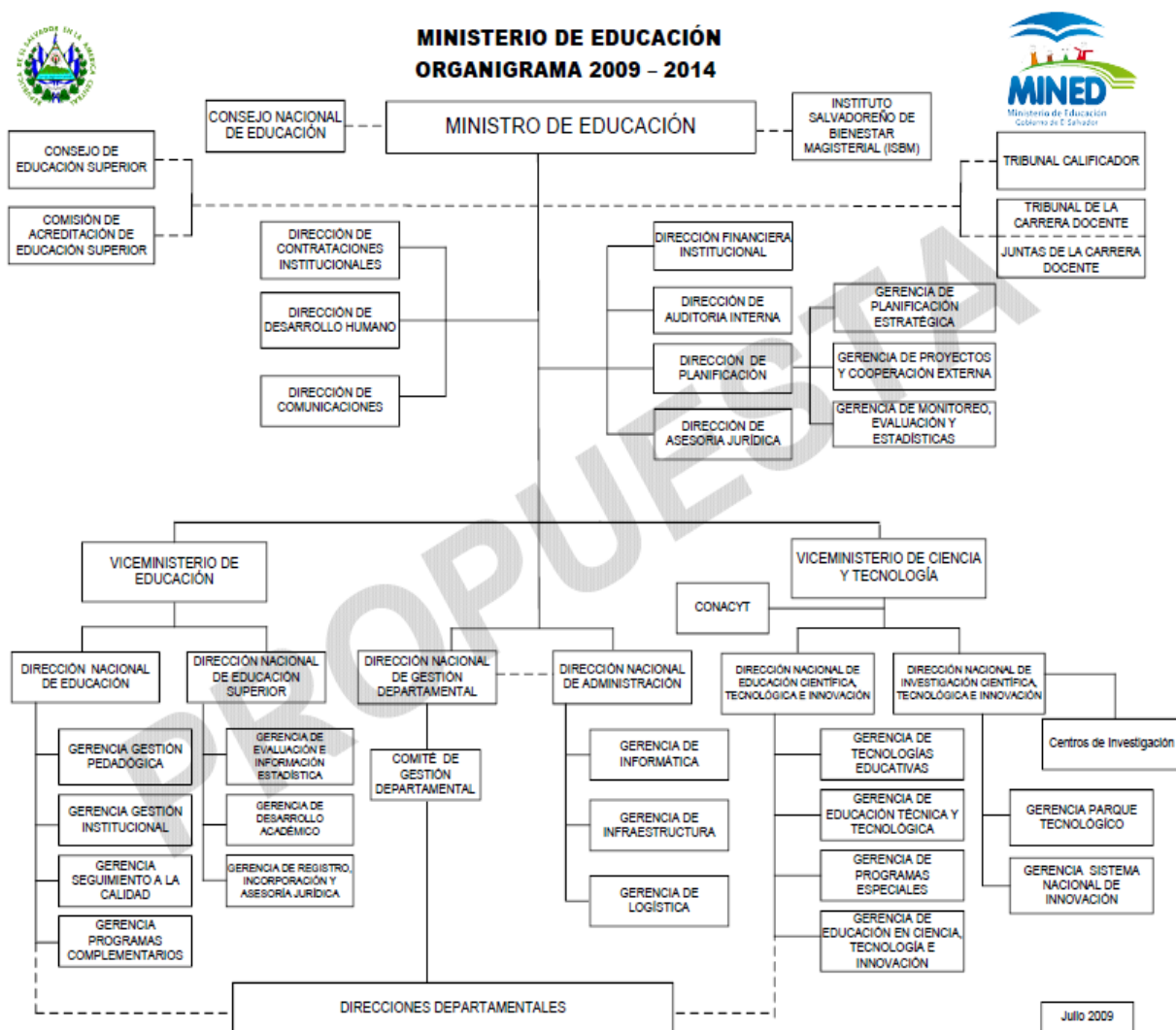
### III. INSTRUCTIVOS (NORMATIVAS DEL MINED).

- ✚ INSTRUCTIVO PARA TRANSFERENCIA, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE FONDOS DEL PAQUETE ESCOLAR PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN PARVULARIA Y BÁSICA, AÑO 2011. MINED NGD NO. 001 -201.
  
- ✚ INSTRUCTIVO 01/2007 PARA LA GESTIÓN, EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO ESCOLAR
  
- ✚ NORMATIVA NO 01/2009. GRATUIDAD DE LA MATRÍCULA, DIEZ MENSUALIDADES Y GASTOS DE GRADUACIÓN DEL BACHILLERATO PÚBLICO. MINED, DICIEMBRE DE 2007.

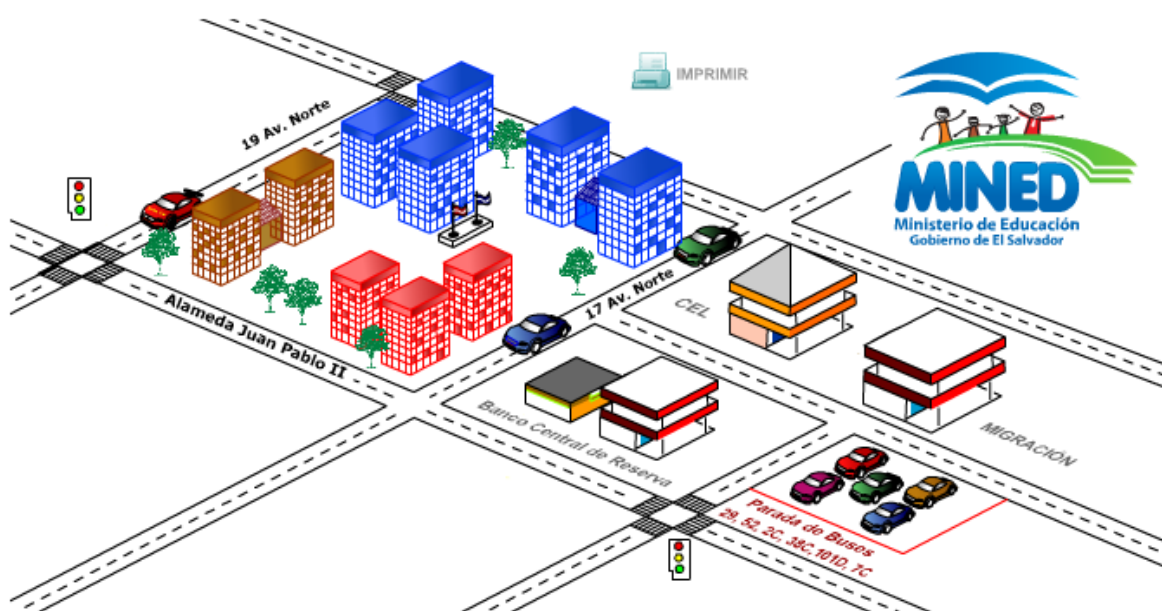
# ANEXOS

## INDICE DE ANEXOS

NÚMERO DE ANEXO	PÁGINA
ANEXO No. 1 -----	2
ANEXO No. 2 -----	3
ANEXO No. 3 -----	4
ANEXO No. 4 -----	5
ANEXO No. 5 -----	6
ANEXO No. 6 -----	7
ANEXO No. 7 -----	8
ANEXO No. 8 -----	9
ANEXO No. 9 -----	11
ANEXO No. 10 -----	16
ANEXO No. 11-----	26
ANEXO No. 12 -----	42
ANEXO No. 13-----	53
ANEXO No. 14 -----	54
ANEXO No. 15 -----	56

Anexo 1. Organigrama del MINED<sup>34</sup>.34 <http://www.mined.gob.sv/>

Anexo 2. Ubicación Geográfica del Ministerio de Educación<sup>35</sup>.



**Edificios:**  
Ministerio de Educación

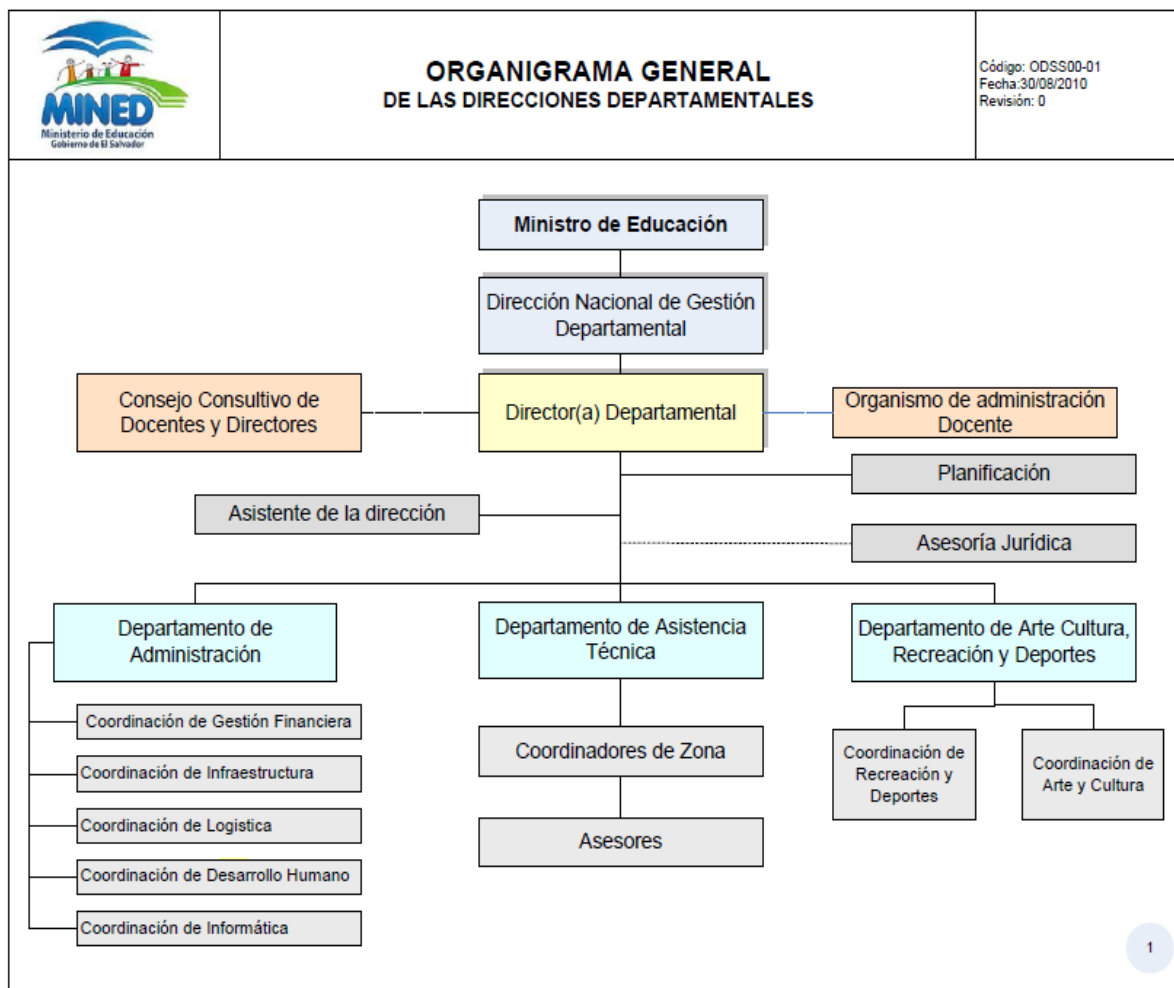


**Edificios:**  
Ministerio de Economía

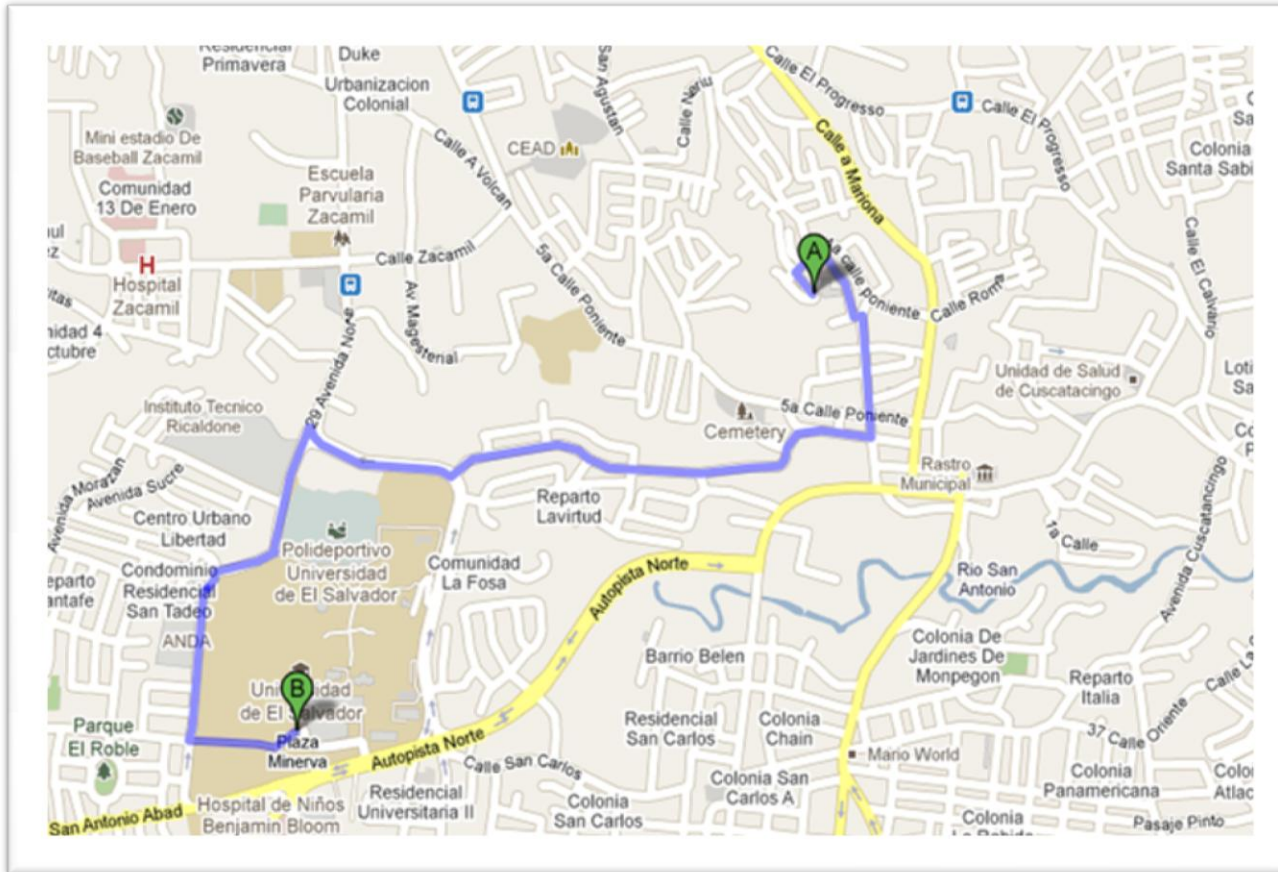


**Edificios:**  
Ministerio de Gobernación

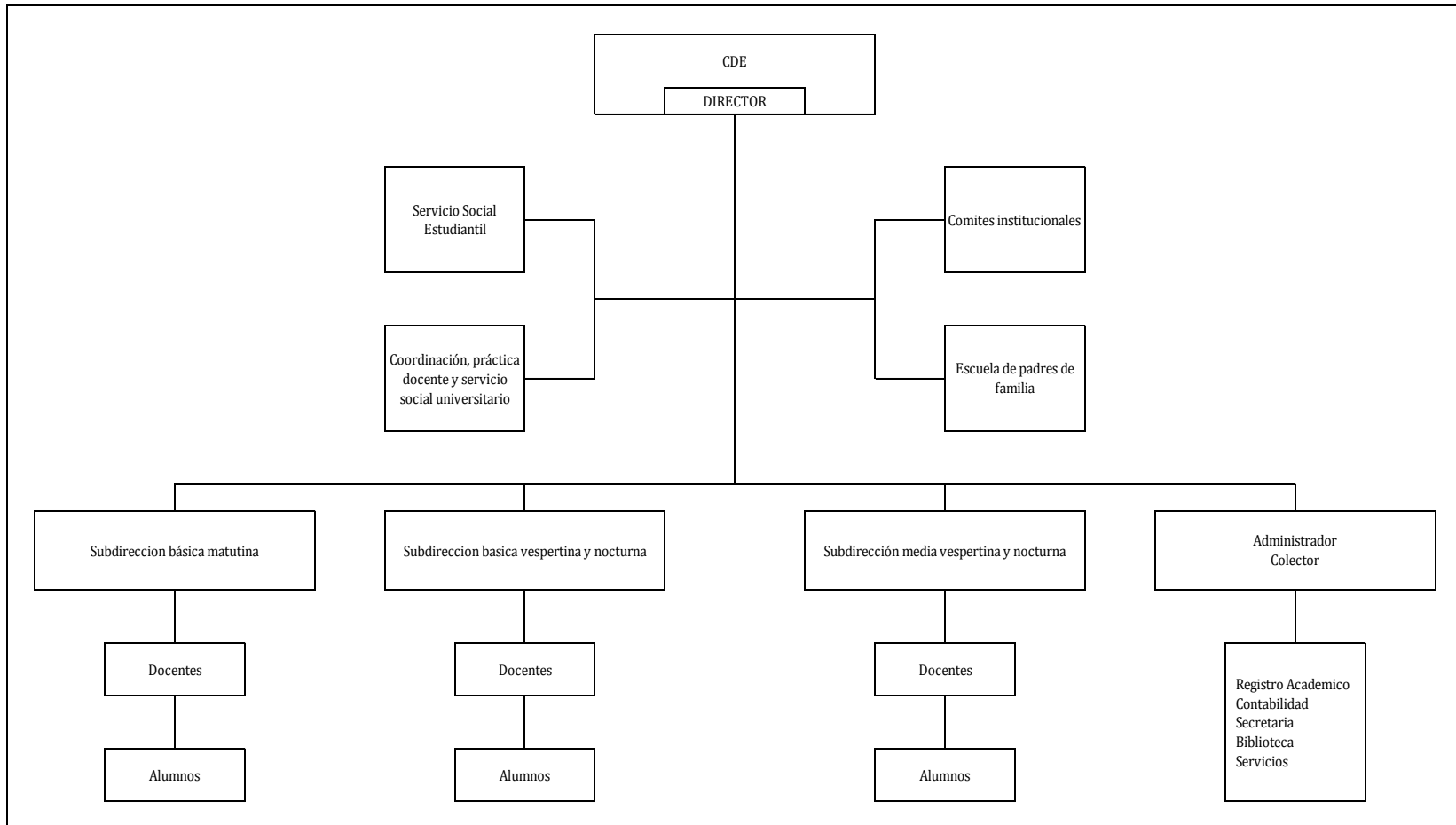
<sup>35</sup> <http://www.mined.gob.sv/>

Anexo 3. Organigrama de las Direcciones Departamentales del MINED<sup>36</sup>.



Anexo 4. Ubicación Geográfica del C.E. Japón<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> <http://maps.google.com/>

Anexo 5. Organigrama del Centro Escolar Japón<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Directora del Centro Escolar Japon, Lic. Dina Mejia.

## ANEXO 6

Cuadro No. 1: Distribución por género, nivel y turno del alumnado.

GRADOS	TURNOS			ALUMNOS		
	M	T	N	M	F	T
<b>BACHILLERATO</b>						
1GA		1		12	21	33
1GB		1		20	13	33
1GC		1		20	12	32
1TA		1		16	16	32
1TB		1		10	23	33
1TC		1		12	18	30
1TD		1		13	18	31
1TE		1		16	22	38
1TF			1	10	7	17
2GA		1		25	11	36
2GB		1		23	17	40
2TA		1		14	19	33
2TB		1		15	17	32
2TC		1		11	17	28
2TD			1	6	3	9
3TA		1		14	13	27
3TB		1		14	17	31
3TC		1			12	12
3TD			1	3	3	6
4TA			1	10	8	18
<b>BASICA</b>						
1A	1			13	14	27
2A	1			17	21	38
3A	1			17	22	39
4A	1			15	7	22
4B	1			10	14	24
5A	1			20	10	30
5B	1			15	14	29
6A	1			10	16	26
6B	1			13	10	23
AAN2	1			11	7	18
7A	1			12	10	22
7B	1			10	12	22
7C	1			15	7	22
7D		1		10	13	23
7E			1	2	3	5
8A	1			21	13	34
8B	1			13	23	36
8C		1		15	11	26
8D			1	7	3	10
9A	1			26	16	42
9B	1			19	24	43
9C		1		24	13	37
9D			1	2	4	6
<b>TOTAL</b>						<b>1155</b>

Fuente del Cuadro No. 1: información proporcionada por el Centro Escolar Japón

## ANEXO 7

Cuadro No. 2: Estratificación de la muestra.

GRADOS	TURNOS			ALUMNOS			PROPORCION			NUMERO DE ENCUESTAS		
	M	T	N	M	F	T	M	F	T	M	F	T
BACHILLERATO												
1GA		1		12	21	33	1,04%	1,82%	2,86%	1	1	2
1GB		1		20	13	33	1,73%	1,13%	2,86%	1	1	2
1GC		1		20	12	32	1,73%	1,04%	2,77%	1	1	2
1TA		1		16	16	32	1,39%	1,39%	2,77%	1	1	2
1TB		1		10	23	33	0,87%	1,99%	2,86%	1	1	2
1TC		1		12	18	30	1,04%	1,56%	2,60%	1	1	2
1TD		1		13	18	31	1,13%	1,56%	2,68%	1	1	2
1TE		1		16	22	38	1,39%	1,90%	3,29%	1	1	2
1TF			1	10	7	17	0,87%	0,61%	1,47%	1	0	1
2GA		1		25	11	36	2,16%	0,95%	3,12%	1	1	2
2GB		1		23	17	40	1,99%	1,47%	3,46%	1	1	2
2TA		1		14	19	33	1,21%	1,65%	2,86%	1	1	2
2TB		1		15	17	32	1,30%	1,47%	2,77%	1	1	2
2TC		1		11	17	28	0,95%	1,47%	2,42%	1	1	2
2TD			1	6	3	9	0,52%	0,26%	0,78%	0	0	1
3TA		1		14	13	27	1,21%	1,13%	2,34%	1	1	2
3TB		1		14	17	31	1,21%	1,47%	2,68%	1	1	2
3TC		1			12	12	0,00%	1,04%	1,04%	0	1	1
3TD			1	3	3	6	0,26%	0,26%	0,52%	0	0	0
4TA			1	10	8	18	0,87%	0,69%	1,56%	1	0	1
BASICA												
1A	1			13	14	27	1,13%	1,21%	2,34%	1	1	2
2A	1			17	21	38	1,47%	1,82%	3,29%	1	1	2
3A	1			17	22	39	1,47%	1,90%	3,38%	1	1	2
4A	1			15	7	22	1,30%	0,61%	1,90%	1	0	1
4B	1			10	14	24	0,87%	1,21%	2,08%	1	1	1
5A	1			20	10	30	1,73%	0,87%	2,60%	1	1	2
5B	1			15	14	29	1,30%	1,21%	2,51%	1	1	2
6A	1			10	16	26	0,87%	1,39%	2,25%	1	1	2
6B	1			13	10	23	1,13%	0,87%	1,99%	1	1	1
AAN2	1			11	7	18	0,95%	0,61%	1,56%	1	0	1
7A	1			12	10	22	1,04%	0,87%	1,90%	1	1	1
7B	1			10	12	22	0,87%	1,04%	1,90%	1	1	1
7C	1			15	7	22	1,30%	0,61%	1,90%	1	0	1
7D		1		10	13	23	0,87%	1,13%	1,99%	1	1	1
7E			1	2	3	5	0,17%	0,26%	0,43%	0	0	0
8A	1			21	13	34	1,82%	1,13%	2,94%	1	1	2
8B	1			13	23	36	1,13%	1,99%	3,12%	1	1	2
8C		1		15	11	26	1,30%	0,95%	2,25%	1	1	2
8D			1	7	3	10	0,61%	0,26%	0,87%	0	0	1
9A	1			26	16	42	2,25%	1,39%	3,64%	2	1	2
9B	1			19	24	43	1,65%	2,08%	3,72%	1	1	3
9C		1		24	13	37	2,08%	1,13%	3,20%	1	1	2
9D			1	2	4	6	0,17%	0,35%	0,52%	0	0	0
TOTAL						1155			100,00%	35	34	69

Fuente del Cuadro No. 2: Elaborado por el equipo de investigación)



## ANEXO 8

### GUIA DE OBSERVACION CIENTIFICA APLICADA EN EL CENTRO ESCOLAR JAPON.



Objetivo: Observar aspectos relevantes concernientes a la gestión efectiva de los bonos escolares otorgados por el MINED al Centro Escolar Japón.

#### I. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre: Centro Escolar Japón.

Localidad: Final calle Los Abetos, Colonia Palmira, Mejicanos, San Salvador.

Fecha de visita:

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una X el número correspondiente, que se ajuste a la percepción que se tiene de cada aspecto en particular.

Se considera la siguiente escala:

1. Necesita mejorar.
2. Insuficiente.
3. Suficiente.
4. Excede expectativas.



## GUIA DE OBSERVACION



CRITERIOS	ESCALA DE MEDICION			
	1	2	3	4
1. Los alumnos se presentan con sus respectivos uniformes.			X	
2. Los alumnos reciben sus clases en condiciones adecuadas.			X	
3. Los útiles escolares entregados son los utilizados por los alumnos al recibir sus clases.			X	
4. Los alumnos reciben la alimentación de la manera indicada.		X		
5. Las personas que preparan la alimentación de los alumnos cuentan con los implementos necesarios.		X		
6. Los utensilios utilizados para preparar la alimentación escolar son mantenidos en condiciones higiénicas.		X		
7. El Centro escolar presenta sobrepoblación.		X		
8. El centro escolar presenta instalaciones adecuadas para que los alumnos puedan recibir un servicio de calidad.			X	
11. El Centro Escolar cuenta con un botiquín para emergencias.		X		
12. Las celebraciones realizadas se encuentran cuidadosamente planeadas.		X		
13. Los docentes fomentan la participación y valores en cada una de sus clases de acuerdo al plan educativo anual.		X		
14. Los padres de familia se involucran con las actividades del Centro Escolar.		X		
15. Los alumnos de educación media se ven beneficiados con la exoneración de mensualidades.				X

## ANEXO 9



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR FINANCIERO DE LA  
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE SAN SALVADOR.**



## II. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la persona encuestada: Lic. René Bernardo García Vásquez.

Cargo que desempeña: Administrador Financiero de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

1. ¿Poseen indicadores, dentro de los procesos que se llevan a cabo en las oficinas de la Dirección Departamental y principalmente en los que tienen que ver con la transferencia de los bonos a los centros escolares?  
Sí se cuenta con ellos, pero no se documentados, lo que hace difícil que puedan ser consultados por el personal.
2. ¿Conoce el personal sobre los indicadores de procesos que se implementan?  
No, No todos, algunos si los han escuchado pero no han profundizado en eso.
3. ¿En qué consiste la transferencia de los bonos?  
La transferencia de los bonos escolares pasa por diferentes etapas, en las que se encuentran involucradas las diferentes áreas que pertenecen a la Unidad de Administración Dirección Departamental de Educación, esta inicia a partir de la validación de la matricula de los centros escolares, esto lo hace la unidad de Acreditación Institucional, en donde se corrobora la cantidad de alumnos que posee el centro escolar a partir de lo cual se asigna el monto, de ahí se pasa a otra unidad, la de Modalidades Escolares en donde debe legalizarse la organización de administración escolar, quienes serán los encargados de tomar las decisiones sobre el dinero que se les transfirió; estas pueden ser CDE, ACE, CECE. Además, deben firmar los recibos de

transferencia donde se especifica el monto, la naturaleza del mismo y la fuente de financiamiento. Cuando esta primera parte está hecha, el área de Pagaduría debe enviar una solicitud sobre el monto total de los bonos al Ministerio de Hacienda para que la transferencia sea aprobada al MINED; el Ministerio de Hacienda hace el depósito y posteriormente se les informa a los Centro Escolares que el bono ya se encuentra en una cuenta que han aperturado para tal fin.

4. ¿Cómo controlan que esas transferencias sean utilizadas efectivamente?

Eso se logra mediante el proceso de liquidación, el cual nos permite visualizar detenidamente en que se ha utilizado el dinero que se les transfirió.

5. ¿Quiénes se ven involucrados en el proceso?

En primer lugar el Ministerio de educación, luego la Dirección Departamental de Educación de San Salvador específicamente la Unidad de Administración Financiera y las áreas que la integran como Acreditación Institucional, Pagaduría, Modalidades Escolares, Liquidación y los centros escolares.

6. ¿Existe un límite de tiempo para el uso de los bonos escolares?

Si, los bonos han de ser usados en el año vigente, es decir si el bono se les dio para el año 2010 solo puede ser usado en el transcurso de ese año y si tuvo algún sobrante este debe ser reintegrado a la dirección departamental de san salvador.

7. ¿Existe algún requisito que deben cumplir las escuelas para que ellos puedan recibir la transferencia?

El único requisito indispensable, es que deben haber liquidado el año anterior es decir presentar todos los documentos que se requieren según una hoja para la liquidación de cada bono sean estos: Paquetes Escolares, Operación y Funcionamiento, Gratuidad de Media, Proyecto Adicional, etc.

8. ¿Existe una persona encargada para el cumplimiento de los requisitos?



Cada zona poseen un asesor , el cual les brinda asesoría y a su vez observa como ellas están trabajando , esto se hace con el fin de que los centros escolares puedan tener un orden y cuando tengan que liquidar no tengan problemas para poder hacerlo.

9. ¿Poseen los Centro escolares una guía o pasos a seguir para hacer una gestión efectiva de los bonos?

Los Centros Escolares cuentan con un documento llamado Instructivo Paso a Paso en la Administración Escolar el cual especifica que es lo que se debe y lo que no se debe hacer con los montos asignados.



## GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DEL CENTRO ESCOLAR JAPON.



### I. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la persona encuestada: Lic. Dina Mejía.

Cargo que desempeña: Directora del Centro Escolar Japón.

1. ¿A partir de qué año inicia sus funciones el Centro Escolar?

El centro Escolar fue fundado en el año de 1964, en ese entonces llamado de diversas maneras, Grupo Japón, Centro escolar Republica de Japón, Complejo Educativo Japón, entre otros.

2. ¿A qué se debía que recibiera distintos nombres?

Era debido a que se atendían diversos turnos y diferentes niveles desde primaria hasta educación media, y a cada nivel se le daba un nombre distinto.

3. ¿Cuándo fue nombrado como Centro Escolar Japón?

En el año de 1996 se hicieron acuerdos de unificación escolar, de tal manera que se decidió nombrarla Centro Escolar Japón, puesto en sus inicios conto con el donativo de ese gobierno para el equipamiento del centro de cómputo.

4. ¿Quiénes componen la Organización de Administración Escolar?

El Consejo Directivo Escolar se compone de 16 miembros entre padres de familia, docentes y alumnos, de estos 8 son suplentes y 8 propietarios.

5. ¿Cuántos alumnos refleja la matricula del año 2011?

Según matricula el total de alumnos asciende a 1,135, a pesar de contar con un cierto promedio de ausentismo.

6. ¿Cuántos turnos se atienden actualmente?

Se atiende en los turnos matutino, vespertino y nocturno.

7. ¿Actualmente cuales son los niveles de educación que se atienden en el Centro Escolar?

Son atendidos tres niveles, educación básica (1 a 3), primaria (4 a 6), secundaria (7 a 9) y educación media (Bto. Comercial y Secretariado).

8. ¿Cuáles son los bonos que les otorga el MINED?

Son tres tipos de bonos, paquetes escolares que incluye uniformes, zapatos y útiles escolares; operación y funcionamiento el cual tiene que ver con el pago de maestros y algunas necesidades del centro escolar y gratuidad de media que es el pago de las 10 cuotas mensuales de bachillerato y los gastos de graduación.

9. ¿Han recibido algún tipo de capacitación en la administración de los bonos escolares?

De hecho ese ha sido un déficit, ya que aunque hubieron charlas informativas, solo se nos doto de documentos que pudieran guiarnos, entre ellos el Documento Paso a Paso en la Administración Escolar y algunos archivos electrónicos que han sido colocados en la página oficial del MINED, de ahí en adelante ha sido un prueba y error en cada año escolar, mejorando por nuestra cuenta cada vez.

10. ¿Qué tipo de desafíos ha representado la administración de los bonos escolares?

Pues desde el inicio de la actual gestión escolar (Lic. Dina Mejía), es decir desde el año 2002, los bonos escolares representaron un desafío en relación a la toma de decisiones, puesto que la función de el director es de docencia y pedagogía, más que administrador de recursos es un administrador de conductas y conocimientos en los estudiantes, por lo que se tenía que adentrar en un ámbito hasta ahora desconocido.

**ANEXO 10**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido al área Administrativa de la Dirección Departamental de San Salvador.

**I. Objetivo:**

El presente instrumento de investigación se ha diseñado con el propósito de recopilar información para conocer la efectividad de los procesos de transferencia de los bonos escolares a los centros Educativos de la zona de San Salvador.

Su colaboración es de mucha importancia para la investigación, ya que de ella dependerá la obtención de datos confiables.

**II. Generalidades:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene en el cargo: \_\_\_\_\_

En qué unidad orgánica se desempeña: \_\_\_\_\_

**III. Específicas sobre la investigación.**

1. ¿Cuáles son las Estrategias establecidas para el logro de los objetivos de su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer cuáles son las estrategias utilizadas por las autoridades de la empresa.

2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Objetivo: Analizar las actividades que desarrollan para determinar si son las adecuadas al puesto de trabajo.

3. ¿En qué consiste el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos?

Objetivo: Definir el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

4. ¿Cómo determina la efectividad del proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos?

Objetivo: Determinar los procedimientos que utiliza el MINED para medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

5. ¿Qué sabe sobre indicadores de procesos?

Objetivo: Conocer si el personal del área administrativa de la Dirección Departamental de San Salvador que interviene en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos conoce sobre estos instrumentos de medición y seguimiento.

6. ¿Cómo verifican que se cumplan correctamente la transferencia de los bonos a los centros escolares?

Objetivo: Definir el procedimiento que utiliza el MINED para verificar el correcto uso de los bonos transferidos a los Centros Escolar.

7. ¿Poseen indicadores que permitan medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa pase a la siguiente pregunta, en caso contrario pase a la pregunta número 14.

Objetivo: Comprobar si en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos se utilizan indicadores que permitan medir su efectividad

8. ¿Cuáles son los indicadores que utiliza en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos? Mencíónelos.

Objetivo: Definir los indicadores que utilizan en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

9. ¿En qué parte del proceso utilizan estos indicadores?

Objetivo: Precisar en qué parte del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos utilizan los indicadores.

10. ¿Cuál de los indicadores antes mencionados considera usted como el más importante?

Objetivo: Conocer las opiniones de los empleados de la Departamental de San Salvador sobre los indicadores críticos que definen la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

11. ¿Quiénes son los que participan de la aplicación de los indicadores en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos?

Objetivo: Definir al personal que utiliza y aplica los indicadores para medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

12. ¿En qué procesos se necesita aplicar de manera urgente indicadores para medir su efectividad?

Objetivo: Determinar en qué parte del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos se vuelve crítico aplicar los indicadores de procesos para controlar su efectividad.

13. ¿Qué parámetro de medición se aplica a los indicadores de procesos que utilizan?

Objetivo: Conocer los parámetros definidos para medir los indicadores en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

14. ¿Considera importante la aplicación de indicadores en el proceso de transferencia de los bonos otorgados por el MINED a los Centros Escolares? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer la opinión sobre la aplicación de los indicadores en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

15. A su criterio, ¿con qué frecuencia debería hacerse un seguimiento al proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos mediante la aplicación de indicadores?

Objetivo: Definir la frecuencia con la que se le debe de dar seguimiento, por medio de la aplicación de los indicadores, a la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

16. ¿Debería el MINED dar seguimiento al uso de los bonos en cada Centro Escolar beneficiado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar la necesidad de darle seguimiento al uso de los bonos en cada Centro Escolar.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido al área administrativa del Centro Escolar Japón.

I. Objetivo:

El presente instrumento de investigación se ha diseñado con el propósito de recopilar información para conocer la efectividad del proceso de transferencia de los bonos escolares al Centro Escolar Japón, del Municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.

Su colaboración es de mucha importancia para la investigación, ya que de ella dependerá la obtención de datos confiables.

II. Generalidades:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene en el cargo: \_\_\_\_\_

III. Específicas sobre la investigación.

1. ¿En qué consiste el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos?

Objetivo: Definir el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

2. Enumere los diferentes tipos de bonos que otorga el MINED al Centro Escolar Japón

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de bonos que otorga el MINED al Centro Escolar Japón.



3. ¿Quiénes, del Centro Escolar, participan en el proceso de transferencia de los bonos?

Objetivo: Identificar al personal que participa en el proceso de transferencia de los bonos del MINED al Centro Escolar.

4. ¿El personal que participa en la transferencia de los bonos está capacitado para la administración de estos?

Objetivo: Determinar las capacidades del personal del Centro Escolar para la administración de los bonos, otorgados por el MINED.

5. ¿Ha recibido capacitación para la administración de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Definir si el personal administrativo del Centro Escolar ha sido objeto de capacitación por parte del MINED para el uso adecuado de los bonos que se les otorgan.

6. ¿Cómo determina la efectividad del proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centro Educativos?

Objetivo: Determinar los procedimientos que utiliza el MINED para medir la efectividad de la transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

7. ¿Le dieron a conocer el proceso a seguir para el uso de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal administrativo del Centro Escolar conoce el proceso para el uso de los bonos que transfiere el MINED.

8. ¿Cuál es el proceso que se sigue para el uso de los bonos que otorga el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Conocer el proceso que sigue la administración del Centro Escolar para el uso de los bonos en los diferentes rubros dentro de la institución.

9. ¿Le dan seguimiento al uso de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si la administración del Centro Escolar controla el uso de los bonos otorgados por el MINED.

10. ¿Cómo le dan seguimiento al uso de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Definir el procedimiento de seguimiento interno que realiza la administración del Centro Escolar al uso de los bonos otorgados por el MINED.

11. ¿Quiénes le dan seguimiento al uso de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Conocer los miembros del Centro Escolar Japón que participan en la administración de los bonos otorgados por el MINED.

12. ¿Cuáles son los beneficios de darle seguimiento al uso de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Identificar los beneficios que se obtienen de darle seguimiento a la administración de los bonos que otorga el MINED al Centro Escolar.

13. ¿Qué sabe sobre indicadores de procesos?

Objetivo: Conocer si el personal del área administrativa de administración del Centro Escolar que interviene en el proceso de transferencia de los bonos conoce sobre los indicadores.

14. ¿Mencione los puntos críticos que definen la efectividad del proceso de transferencia de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Determinar los puntos críticos para establecer los indicadores de más peso en la medición de la efectividad de la transferencia de los bonos del MINED al Centro Escolar.

15. ¿Con qué frecuencia habría que aplicar los indicadores para medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos?

Objetivo: Conocer el momento y la frecuencia con la que se debe medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos por medio de la aplicación de los indicadores.

16. ¿Quiénes deberían participar en la aplicación de los indicadores para medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos?

Objetivo: Identificar las personas adecuadas para la aplicación de los indicadores para medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos al Centro Escolar.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Guía de entrevista dirigida a los estudiantes y padres de familia del Centro Escolar Japón.

I. Objetivo:

El presente instrumento de investigación se ha diseñado con el propósito de recopilar información para conocer la efectividad del proceso de transferencia de los bonos escolares al Centro Escolar Japón, del Municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.

Su colaboración es de mucha importancia para la investigación, ya que de ella dependerá la obtención de datos confiables.

II. Generalidades:

Nombre: \_\_\_\_\_

Grado y sección: \_\_\_\_\_

Años de estar en el Centro Escolar: \_\_\_\_\_

III. Específicas sobre la investigación.

1. ¿Conoce la figura de los bonos transferidos por el MINED al Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si los estudiantes conocen sobre los bonos que otorga el MINED a los Centro Escolares.

2. ¿Cuáles son los diferentes tipos bonos que otorga el MINED?

Objetivo: Identificar si los estudiantes conocen los diferentes tipos de bonos que otorga el MINED

3. Conoce sobre el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos?

Objetivo: Definir el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

4. ¿Quiénes, del Centro Escolar, participan en el proceso de transferencia de los bonos?

Objetivo: Identificar al personal que participa en el proceso de transferencia de los bonos del MINED al Centro Escolar.

5. ¿El personal que participa en la transferencia de los bonos está capacitado para la administración de estos?

Objetivo: Determinar las capacidades del personal del Centro Escolar para la administración de los bonos, otorgados por el MINED.

6. A su criterio, ¿Cómo califica la administración del Centro Escolar?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_ Tiene que mejorar \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer la opinión sobre la manera de administrar de las personas responsables del Centro Escolar.

7. ¿Cree que la administración del Centro Escolar hace un uso adecuado de los bonos que transfiere el MINED?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

Objetivo: Conocer la opinión del alumnado sobre la manera de administrar las personas responsables del Centro Escolar sobre los bonos que otorga el MINED.

8. ¿En cuáles áreas del Centro Escolar debería mejorar?

Uniformes \_\_\_\_\_ Materiales Educativos \_\_\_\_\_ Infraestructura \_\_\_\_\_

Calidad del servicio de educación \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar las áreas críticas en las que se tiene que mejorar la administración de los recursos del Centro Escolar.

9. Le parecen adecuados los tiempos en los que se ve beneficiado de los bonos que otorga el MINED al Centro Escolar.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

Objetivo: Identificar si los beneficios de los bonos llegan en el momento oportuno para su uso, de acuerdo al alumnado.

10. ¿Los beneficios que se le hacen por medio de los bonos son de calidad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

Objetivo: Conocer la percepción de la calidad por parte del alumnado sobre los beneficios de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar.

## ANEXO 11

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL AREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION.**

**Pregunta No.1**

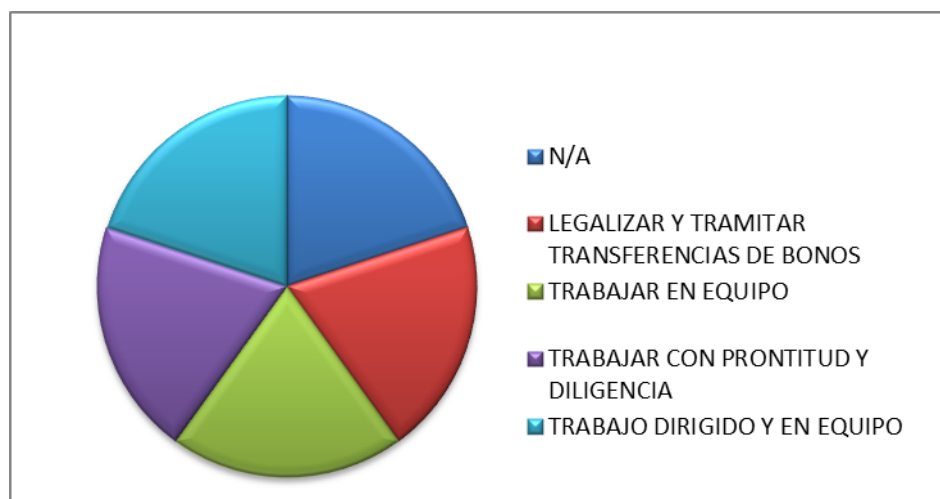
**¿Cuáles son las Estrategias establecidas para el logro de los objetivos de su unidad orgánica?**

Objetivo: Conocer cuáles son las estrategias utilizadas por las autoridades de la empresa.

**Cuadro No. 1:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
N/A	1	20%
LEGALIZAR Y TRAMITAR TRANSFERENCIAS DE BONOS	1	20%
TRABAJAR EN EQUIPO	1	20%
TRABAJAR CON PRONTITUD Y DILIGENCIA	1	20%
TRABAJO DIRIGIDO Y EN EQUIPO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 1**



Análisis: Cada una de las áreas administrativas de la Dirección Departamental de San Salvador poseen estrategias específicas, que permiten el logro de sus objetivos particulares.

## Pregunta No. 2

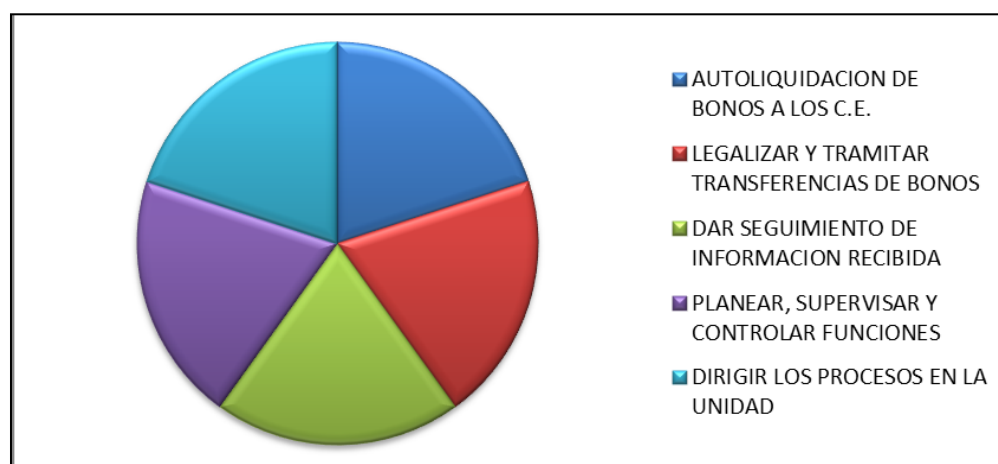
¿Cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Objetivo: Analizar las actividades que desarrollan para determinar si son las adecuadas al puesto de trabajo.

**Cuadro No. 2:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTOLIQUIDACION DE BONOS A LOS C.E.	1	20%
LEGALIZAR Y TRAMITAR TRANSFERENCIAS DE BONOS	1	20%
DAR SEGUIMIENTO DE INFORMACION RECIBIDA	1	20%
PLANEAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR FUNCIONES	1	20%
DIRIGIR LOS PROCESOS EN LA UNIDAD	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 2**



Análisis: Las actividades que desarrolla el personal de cada área es en relación con los objetivos de esa misma área, y que por lo tanto van dirigidos a cumplir los objetivos de la misma.

### Pregunta No. 3

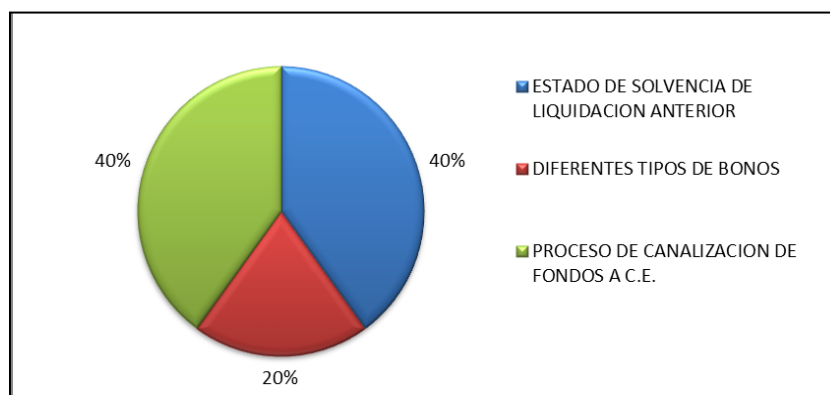
¿En qué consiste el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos?

Objetivo: Definir el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

**Cuadro No. 3:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESTADO DE SOLVENCIA DE LIQUIDACION ANTERIOR	2	40%
DIFERENTES TIPOS DE BONOS	1	20%
PROCESO DE CANALIZACION DE FONDOS A C.E.	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 3**



Análisis: Del total de encuestados el 40% definen al proceso de transferencia de los bonos del MINED a los Centros Escolares como un estado de solvencia de liquidaciones anteriores; así mismo, otro 40% de los encuestados aseveran que es un proceso de canalización de fondos a los Centros Educativos y un



20% dice que son los diferentes tipos de bonos que el MINED otorga a las instituciones educativas públicas.

#### Pregunta No. 4

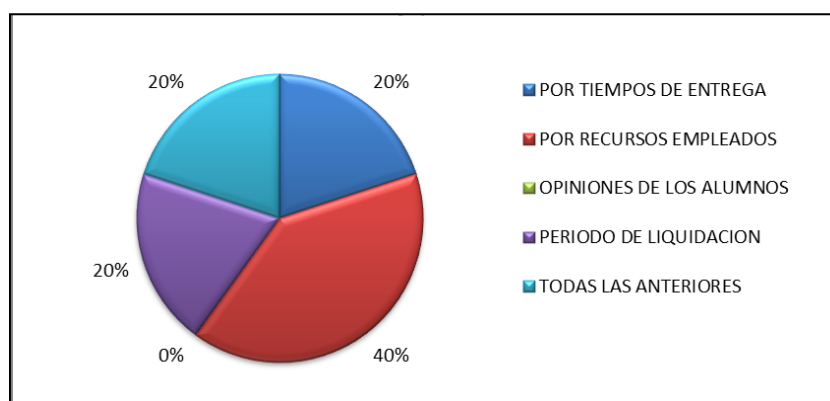
**¿Cómo determina la efectividad del proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centro Educativos?**

Objetivo: Determinar los procedimientos que utiliza el MINED para medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

**Cuadro No. 4:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR TIEMPOS DE ENTREGA	1	20%
POR RECURSOS EMPLEADOS	2	40%
OPINIONES DE LOS ALUMNOS	0	0%
PERIODO DE LIQUIDACION	1	20%
TODAS LAS ANTERIORES	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 4**



Análisis: El 40% de los encuestados manifestaron que miden la efectividad del proceso de transferencia de los bonos por medio de la cantidad de recursos utilizados, por otro lado un 20% opina que por el tiempo de entrega, otro 20% por el periodo de liquidación incurrido, y el resto considera que todas las opciones determinan la efectividad del proceso de transferencia.

### Pregunta No.5

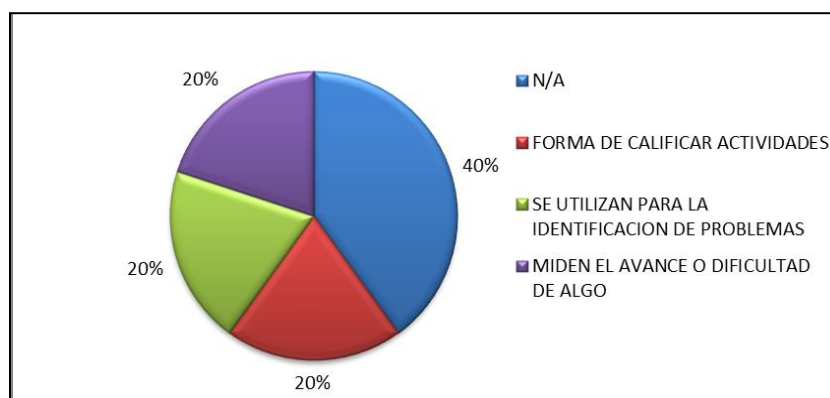
#### ¿Qué sabe sobre indicadores de procesos?

Objetivo: Conocer si el personal del área administrativa de la Dirección Departamental de San Salvador que interviene en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos conoce sobre estos instrumentos de medición y seguimiento.

**Cuadro No.5:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
N/A	2	40%
FORMA DE CALIFICAR ACTIVIDADES	1	20%
SE UTILIZAN PARA LA IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	1	20%
MIDEN EL AVANCE O DIFICULTAD DE ALGO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 5**



Análisis: EL 40% de los encuestados no tienen un conocimiento de lo que es un indicador de proceso; por otro lado un 20% considera que es una forma de calificar las actividades, otro 20% piensa que los indicadores de procesos se utilizan para la identificación de problemas y el 20% restante dice que miden el avance o dificultad de algo.

### Pregunta No. 6

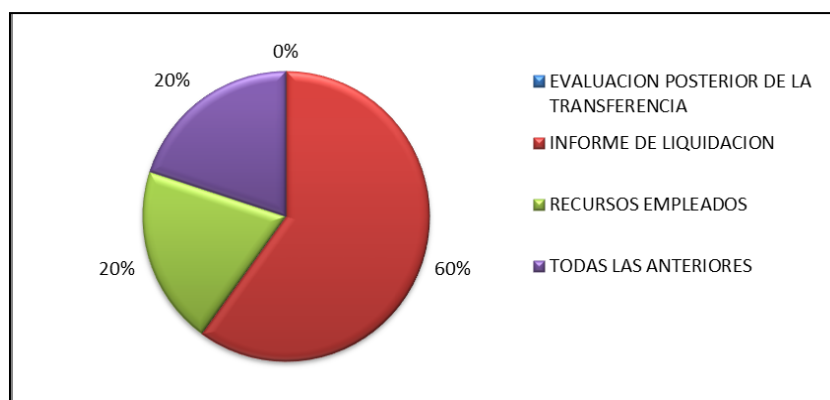
**¿Cómo verifican que se cumplan correctamente la transferencia de los bonos a los centros escolares?**

Objetivo: Definir el procedimiento que utiliza el MINED para verificar el correcto uso de los bonos trasferidos a los Centros Escolar.

**Cuadro No. 6:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EVALUACION POSTERIOR DE LA TRANSFERENCIA	0	0%
INFORME DE LIQUIDACION	3	60%
RECURSOS EMPLEADOS	1	20%
TODAS LAS ANTERIORES	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 6**



Análisis: El 60% del personal del área administrativa de la Dirección Departamental de San Salvador verifican mediante los informes de liquidación que se cumplan correctamente la transferencia de los bonos, un 20 % opina que es por medio de los recursos empleados, otro 20% considera que es por evaluaciones posteriores de la transferencia.

### Pregunta No. 7

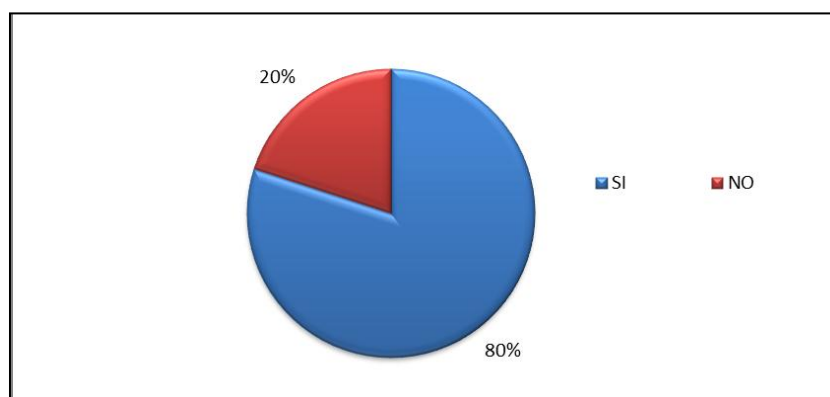
**¿Poseen indicadores que permitan medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos?**

Objetivo: Comprobar si en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos se utilizan indicadores que permitan medir su efectividad

**Cuadro No. 7:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 7**



Análisis: El 80% de los encuestados aseveran que poseen indicadores que les permite medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Escolares y el 20% restante opinan que no los poseen.

### Pregunta No. 8

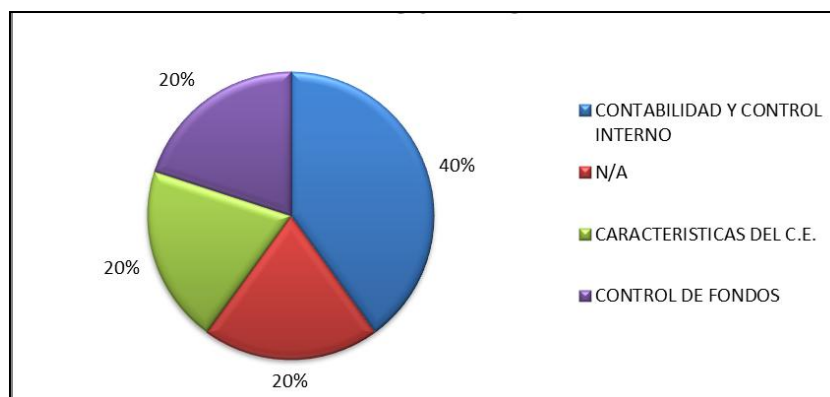
**¿Cuáles son los indicadores que utiliza en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos? Mencíónelos.**

Objetivo: Definir los indicadores que utilizan en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

**Cuadro No. 8:**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO	2	40%
N/A	1	20%
CARACTERISTICAS DEL C.E.	1	20%
CONTROL DE FONDOS	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 8**



Análisis: Un 40% de los encuestados opinan que la contabilidad y control interno son indicadores que se utilizan en el proceso de transferencia de los bonos; por otro lado un 20% considera que son características del CDE, el otro 20% piensa que el control de fondos es un indicador que se utiliza en la transferencia de los bonos y el 20% restante no tienen idea alguna de cuáles son los indicadores que se usan en las transferencias.

### Pregunta No. 9

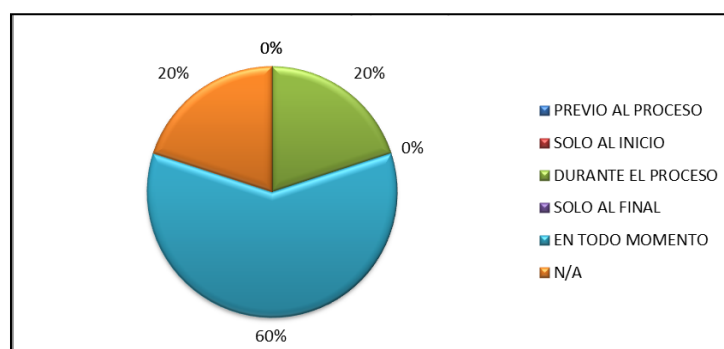
¿En qué parte del proceso utilizan estos indicadores?

Objetivo: Precisar en qué parte del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos utilizan los indicadores.

**Cuadro No. 9:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PREVIO AL PROCESO	0	0%
SOLO AL INICIO	0	0%
DURANTE EL PROCESO	1	20%
SOLO AL FINAL	0	0%
EN TODO MOMENTO	3	60%
N/A	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 9**



Análisis: El 60% de los encuestados considera que los indicadores se usan previos al proceso, en cambio un 20% opina que se utilizan durante el proceso y el 20% restante no saben en qué momento se hace uso de indicadores.

### Pregunta No. 10

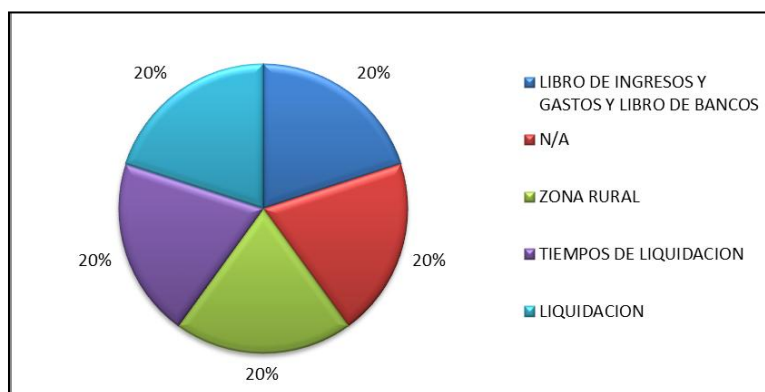
#### ¿Cuál de los indicadores antes mencionados considera usted como el más importante?

Objetivo: Conocer las opiniones de los empleados de la Departamental de San Salvador sobre los indicadores críticos que definen la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

**Cuadro No. 10:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LIBRO DE INGRESOS Y GASTOS Y LIBRO DE BANCOS	1	20%
N/A	1	20%
ZONA RURAL	1	20%
TIEMPOS DE LIQUIDACION	1	20%
LIQUIDACION	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 10**



Análisis: Un 20% del personal del área administrativa de la Dirección Departamental de San Salvador considera que los libros de ingresos y gastos y libro de Banco es el indicador más importante, otro 20% piensa que la zona rural es el más importante, el otro 20% menciona que los tiempos de liquidación es el indicador de mayor importancia y el 20% restante no saben cuál indicador es el de mayor importancia.

### Pregunta No. 11

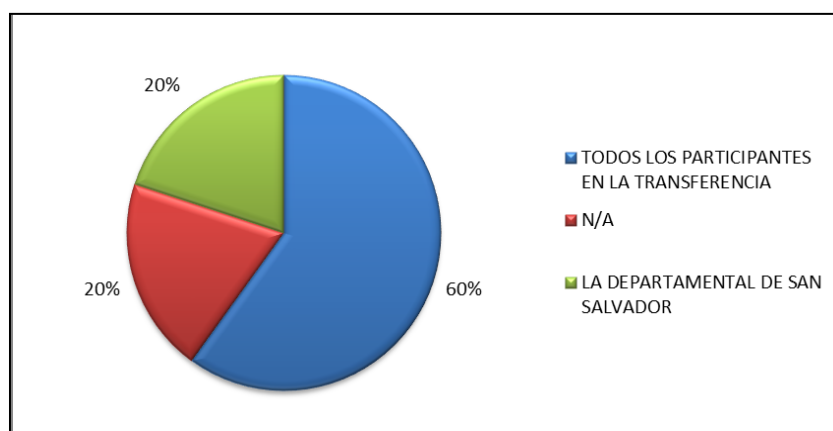
**¿Quiénes son los que participan de la aplicación de los indicadores en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos?**

Objetivo: Definir al personal que utiliza y aplica los indicadores para medir la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

**Cuadro No. 11:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TODOS LOS PARTICIPANTES EN LA TRANSFERENCIA	3	60%
N/A	1	20%
LA DEPARTAMENTAL DE SAN SALVADOR	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 11**





Análisis: El 60% del personal del área administrativa considera que todas las áreas participan en la aplicación de indicadores en el proceso de transferencia de los bonos a los Centro Escolares; un 20% opina que la departamental de San Salvador es la que participa en la aplicación de los indicadores y finalmente un 20% no tienen una idea de quienes participan en dicha aplicación.

### Pregunta No. 12

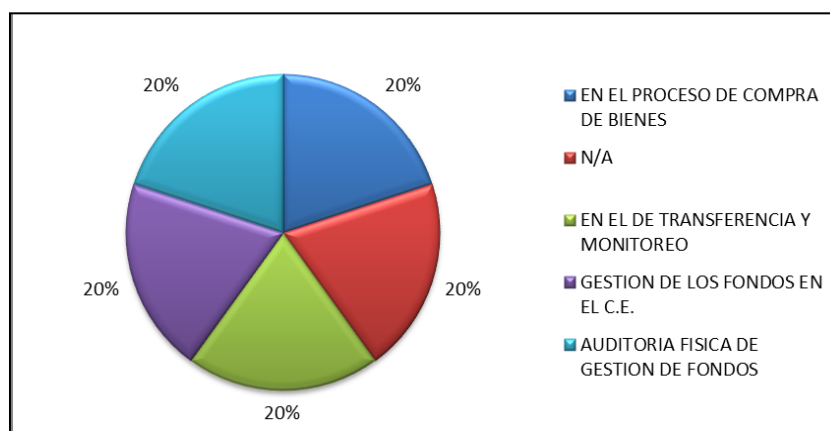
**¿En qué procesos se necesita aplicar de manera urgente indicadores para medir su efectividad?**

Objetivo: Determinar en qué parte del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos se vuelve crítico aplicar los indicadores de procesos para controlar su efectividad.

**Cuadro No. 12:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN EL PROCESO DE COMPRA DE BIENES	1	0.2
N/A	1	0.2
EN EL DE TRANSFERENCIA Y MONITOREO	1	0.2
GESTION DE LOS FONDOS EN EL C.E.	1	0.2
AUDITORIA FISICA DE GESTION DE FONDOS	1	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 12**



Análisis: Un 20% considera que se necesita aplicar indicadores en primer lugar en el proceso de compra de bienes, otro 20% opinan que el proceso de transferencia y monitoreo, el otro 20% piensa que en el proceso de gestión de los fondos en el C.E. por otro lado un 20% cree que en el proceso de auditoría física de gestión de fondos y el 20% restante no opinan al respecto.

### Pregunta No. 13

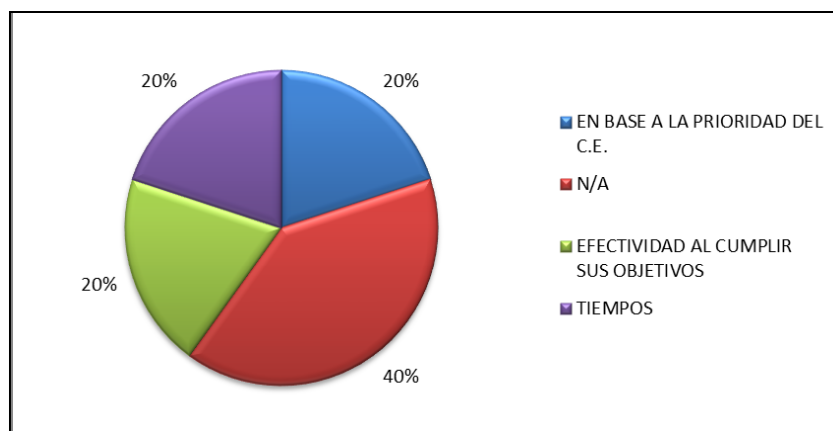
¿Qué parámetro de medición se aplica a los indicadores de procesos que utilizan?

Objetivo: Conocer los parámetros definidos para medir los indicadores en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos

**Cuadro No. 13:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN BASE A LA PRIORIDAD DEL C.E.	1	20%
N/A	2	40%
EFFECTIVIDAD AL CUMPLIR SUS OBJETIVOS	1	20%
TIEMPOS	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 13**



Análisis: El 40% de los encuestados no opinan al respecto pero un 20% considera que el tiempo es un parámetro de medición que se aplica a los indicadores de proceso, otro 20% opina que en base a la prioridad del C.E es un parámetro; así mismo otro 20% manifiesta que la efectividad al cumplir los objetivos y el 20% restante considera que el tiempo es una parámetro de medición que se aplica a los indicadores.

**Pregunta No. 14:**

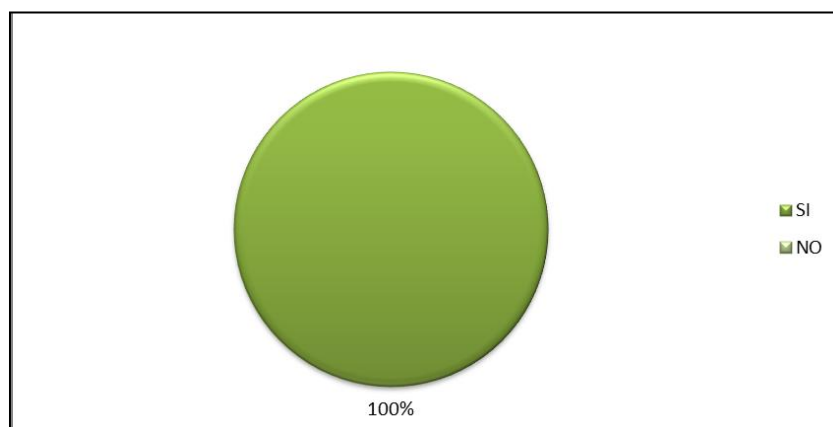
**¿Considera importante la aplicación de indicadores en el proceso de transferencia de los bonos otorgados por el MINED a los Centros Escolares?**

Objetivo: Conocer la opinión sobre la aplicación de los indicadores en el proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

**Cuadro No 14:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 14**



Análisis: el 100 % de los encuestados manifiesta que si es importante la aplicación de indicadores en el proceso de transferencia de los bonos otorgados por el MINED a los Centros Escolares.

### Pregunta No. 15

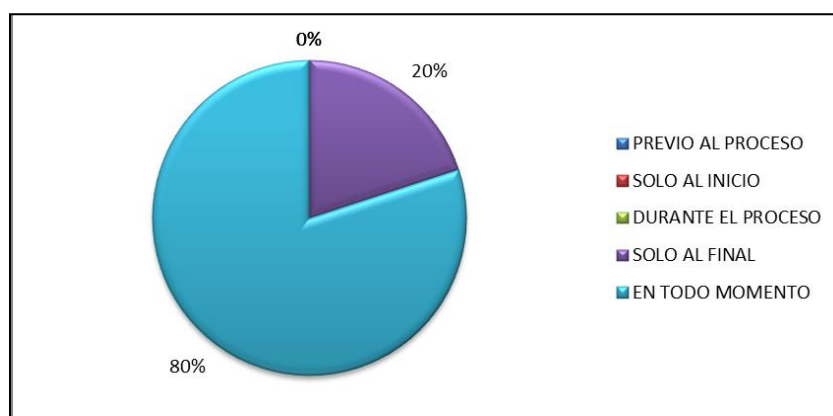
**A su criterio, ¿con qué frecuencia debería hacerse un seguimiento al proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos mediante la aplicación de indicadores?**

Objetivo: Definir la frecuencia con la que se le debe de dar seguimiento, por medio de la aplicación de los indicadores, a la efectividad del proceso de transferencia de los bonos a los Centros Educativos.

**Cuadro No. 15:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PREVIO AL PROCESO	0	0%
SOLO AL INICIO	0	0%
DURANTE EL PROCESO	0	0%
SOLO AL FINAL	1	20%
EN TODO MOMENTO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 15**



Análisis: El 80% del personal del área administrativa considera que en todo momento se debe llevar un seguimiento al proceso de transferencia de los bonos escolares mediante la aplicación de indicadores y un 20% opina que solo se debe llevar un seguimiento solo al final del proceso de transferencia de los bonos.

### Pregunta No. 16

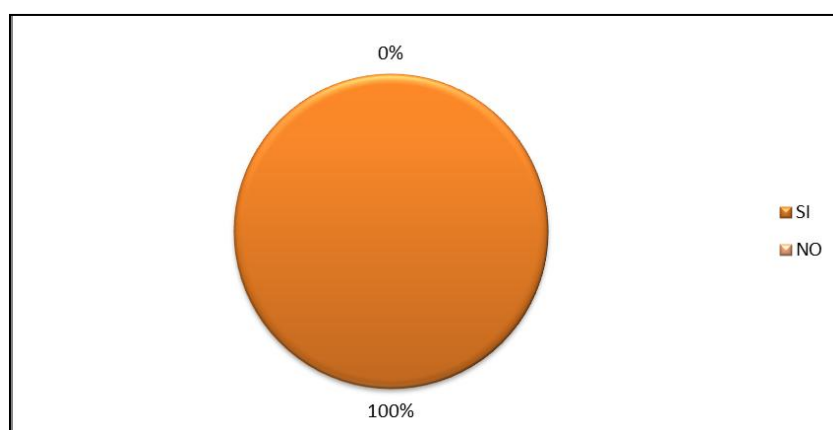
**¿Debería el MINED dar seguimiento al uso de los bonos en cada Centro Escolar beneficiado?**

Objetivo: Determinar la necesidad de darle seguimiento al uso de los bonos en cada Centro Escolar.

**Cuadro No. 16:**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Figura No. 16**



Análisis: El 100% de los encuestados considera que si debería el MINED dar un seguimiento al uso de los bonos en cada Centro Escolar beneficiado.

## ANEXO 12

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA DEL CENTRO ESCOLAR JAPÓN.**

**Pregunta 1**

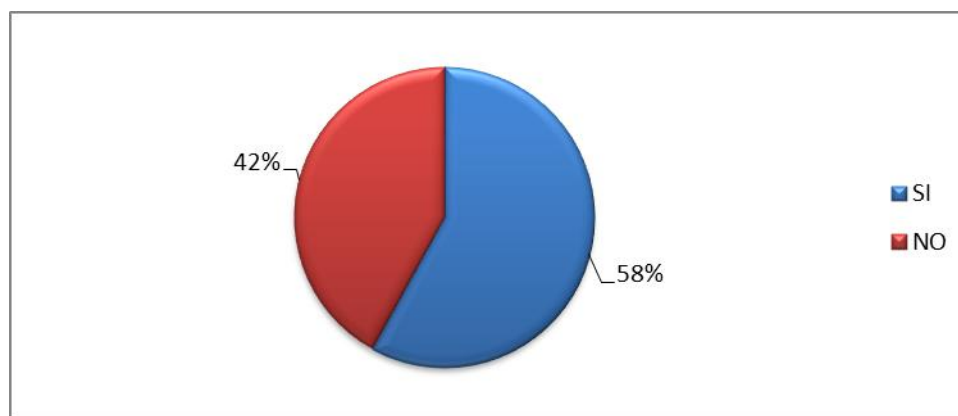
**¿Sabe usted en qué consisten los bonos que el MINED transfiere al Centro Escolar?**

Objetivo: Determinar si los estudiantes conocen sobre los bonos que otorga el MINED a los Centro Escolares.

**Cuadro N°1.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	58%
NO	29	42%
TOTAL	69	100%

**Figura No. 1**



**Análisis:** El 42% de los encuestados manifestaron conocer sobre los bonos que el Ministerio de Educación transfiere al Centro Escolar para efectos de ser utilizados durante el año escolar, a diferencia de un 58% que dijo no saber nada al respecto.

## Pregunta 2.

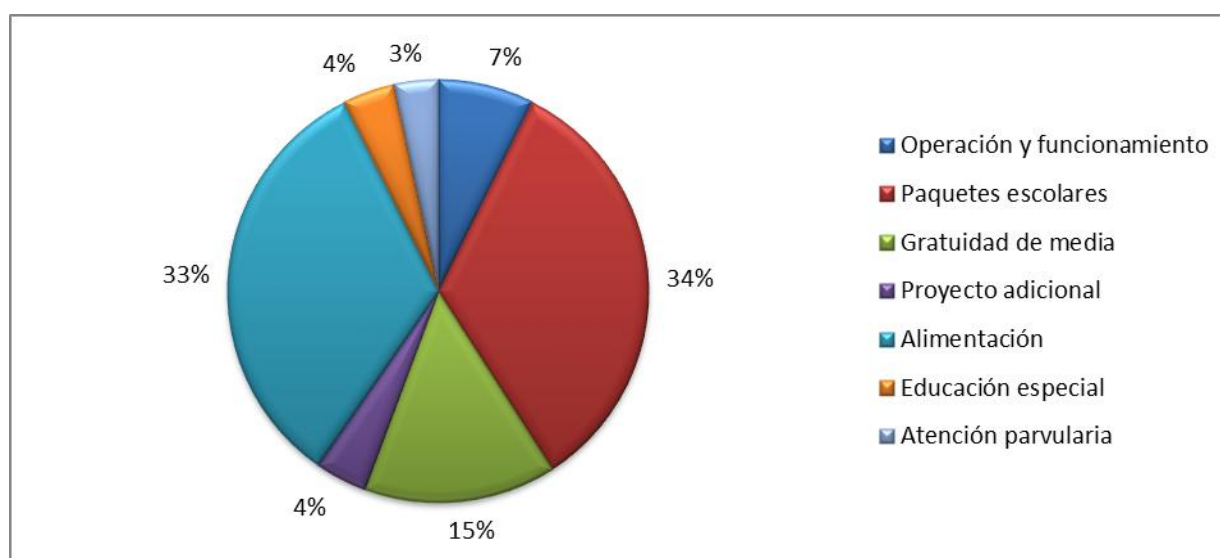
¿Cuáles son los diferentes tipos de bonos que otorga el MINED al Centro Escolar Japón?

Objetivo: Identificar si los estudiantes conocen los diferentes tipos de bonos que otorga el MINED.

**Cuadro N°2.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Operación y funcionamiento	13	7%
Paquetes escolares	59	34%
Gratuidad de media	26	15%
Proyecto adicional	7	4%
Alimentación	58	33%
Educación especial	7	4%
Atención parvularia	6	3%
	176	100%

**Figura No. 2**



**Análisis:** Entre las diversas opciones que se le presentaron a los encuestados, del porcentaje total, un 34% hizo referencia a los paquetes escolares, el 33% dijo conocer sobre el bono de alimentación, el 15% menciona gratuidad de media, mientras que el restante 18% se divide así: 7% Operación y Funcionamiento, 4% Proyecto adicional y un 7% asintió conocer los bonos de Educación Especial y Atención a Parvularia, los cuales no existen.

### Pregunta 3.

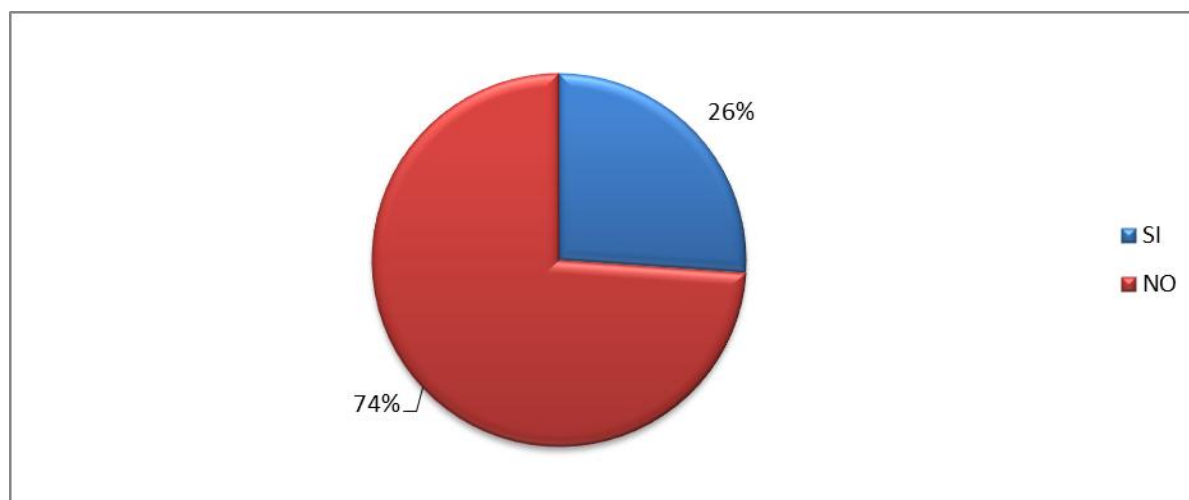
**¿Conoce sobre el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos?**

Objetivo: Definir el proceso de transferencia de los bonos escolares a los Centros Educativos.

**Cuadro N°3.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	26%
NO	51	74%
	69	100%

**Figura No. 3**





**Análisis:** En relación a si los encuestados conocían sobre el proceso de transferencia de los bonos escolares solo un 26% dijo saber sobre él, mientras que el 74% no sabe nada al respecto.

#### Pregunta 4.

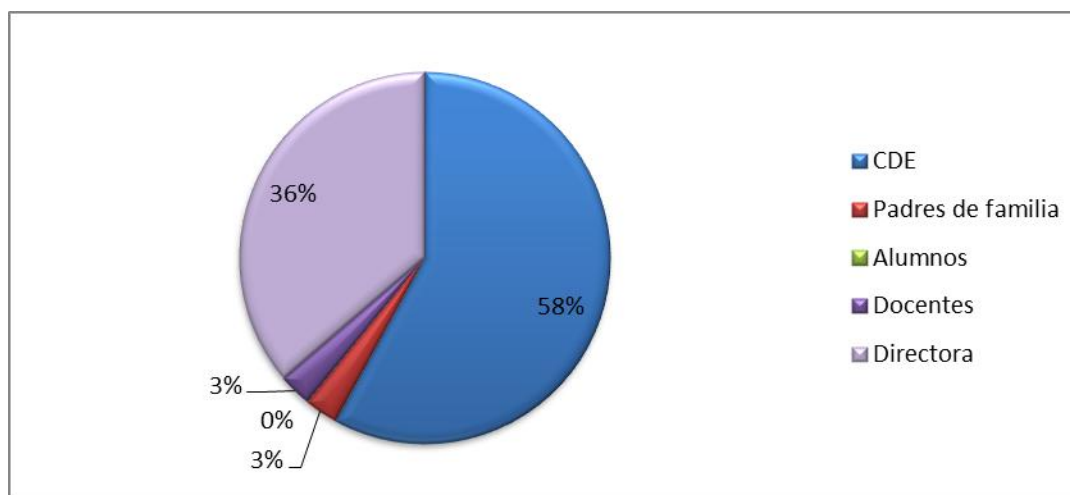
#### ¿Quiénes, del Centro Escolar, participan en el proceso de transferencia de los bonos?

Objetivo: Identificar al personal que participa en el proceso de transferencia de los bonos del MINED al Centro Escolar.

**Cuadro N°4.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CDE	40	58%
Padres de familia	2	3%
Alumnos	0	0%
Docentes	2	3%
Directora	25	36%
	69	100%

**Figura No. 4**



**Análisis:** Sobre Las personas que participan en el proceso de transferencia de los bonos, los encuestados dijeron lo siguiente: el 58% menciono el CDE, el 36% considero que solo participaba la Directora, mientras que 6% menciono a los padres de familia y a los docentes; lo que deja al alumnado con participación nula en dicho proceso.

### Pregunta 5.

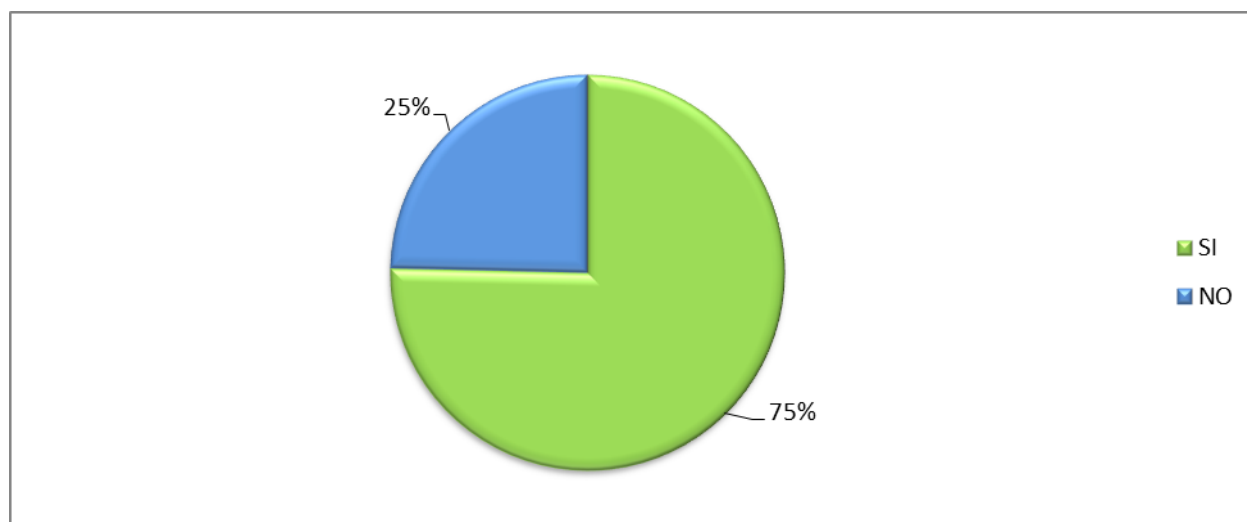
**¿El personal que participa en la transferencia de los bonos está capacitado para la administración de estos?**

Objetivo: Determinar las capacidades del personal del Centro Escolar para la administración de los bonos, otorgados por el MINED.

**Cuadro N°5.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	75%
NO	17	25%
	69	100%

**Figura No. 5**



**Análisis:** De acuerdo con las opiniones del alumnado, el 75% considera que quienes participan de la administración de los bonos escolares están capacitados para tal labor, dado se satisfacen las necesidades del centro escolar, además de que son honestos y responsables en el manejo de los mismos; mientras que el 25% muestra descontento puesto que no observa cambios significativos en la institución y opina que los recursos son usados de forma descuidada.

### Pregunta 6.

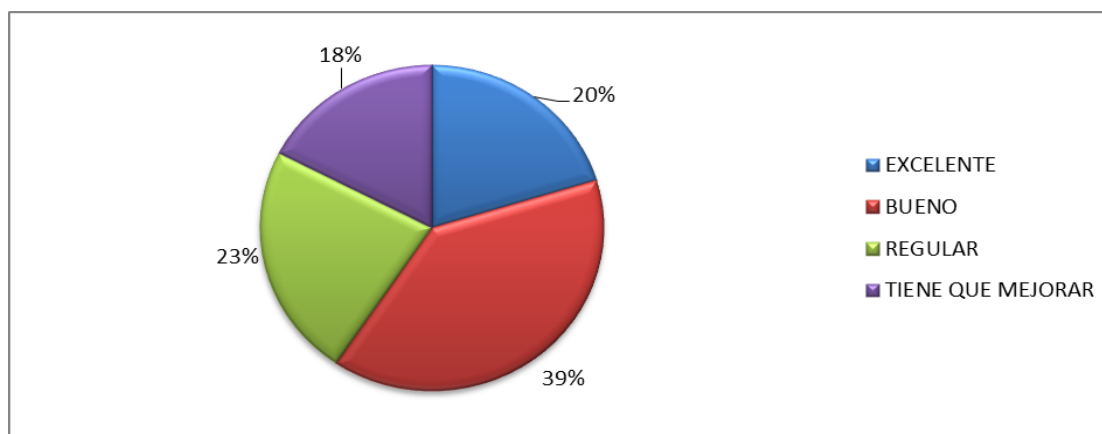
**A su criterio, ¿Cómo califica la administración del Centro Escolar?**

Objetivo: Conocer la opinión sobre la manera de administrar, de las personas responsables del Centro Escolar.

**Cuadro N°6.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	14	20%
BUENO	27	39%
REGULAR	16	23%
TIENE QUE MEJORAR	12	17%
	69	100%

**Figura No. 6**



**Análisis:** La opinión referente a la forma de administrar los recursos, se tiene que solo un 20% cree que se hace de manera excelente, el 39% percibe que es bueno, mientras que el 23% y el 18% considera que se hace de manera regular y que deben hacerse mejoras en la administración.

### Pregunta N° 7.

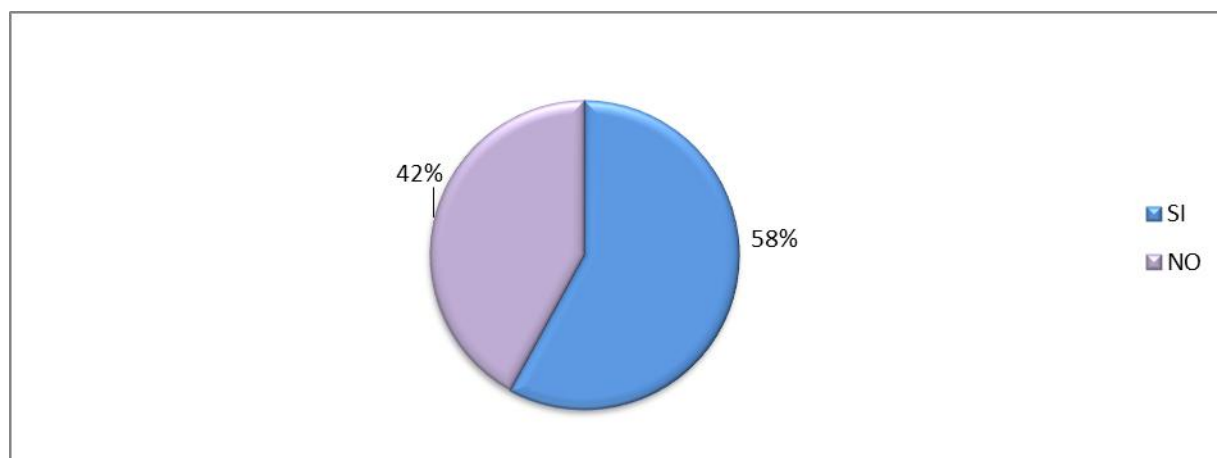
**¿Cree que la administración del Centro Escolar hace un uso adecuado de los bonos que transfiere el MINED?**

Objetivo: Conocer la opinión del alumnado sobre la manera de administrar las personas responsables del Centro Escolar sobre los bonos que otorga el MINED.

**Cuadro N°7.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	58%
NO	29	42%
	69	100%

**Figura No. 7**



**Análisis:** la percepción que el alumnado tiene sobre el uso que se hace de los bonos escolares refleja el descontento que se tiene en cierta medida sobre su administración, debido a que el 42% contestó de forma negativa, mientras que el 58% dijo estar satisfecho con la gestión que se hace en el centro escolar.

### Pregunta N° 8.

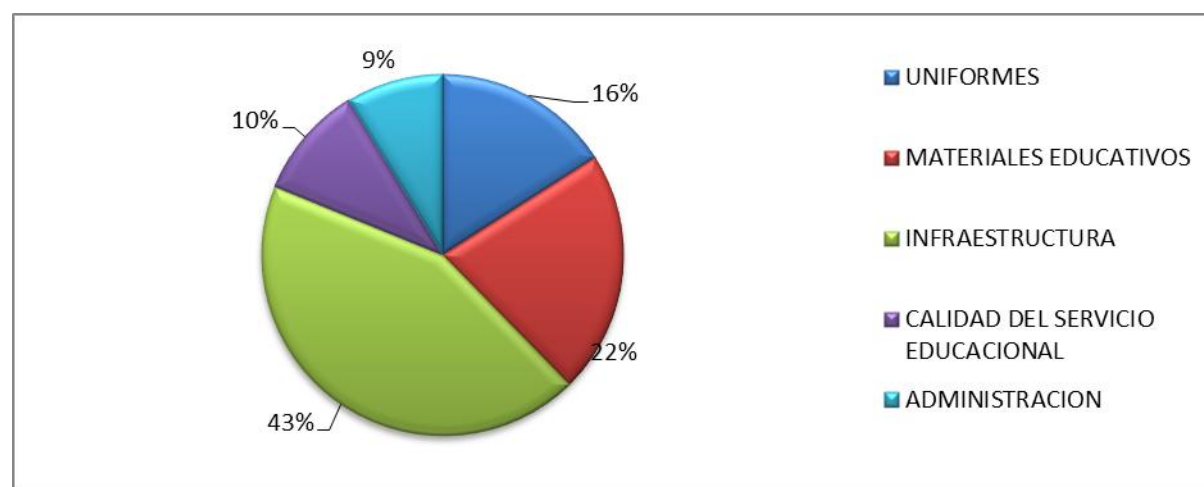
#### ¿En cuáles áreas del Centro Escolar debería mejorar?

Objetivo: Determinar las áreas críticas en las que se tiene que mejorar la administración de los recursos del Centro Escolar.

**Cuadro N°8.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNIFORMES	11	16%
MATERIALES EDUCATIVOS	15	22%
INFRAESTRUCTURA	30	43%
CALIDAD DEL SERVICIO EDUCACIONAL	7	10%
ADMINISTRACION	6	9%
	69	100%

**Figura No. 8**



**Análisis:** Las áreas en las que los alumnos consideran que el centro escolar necesita mejoras, de acuerdo con las opiniones vertidas por ellos, son en primera instancia la infraestructura, que se refleja en un 43%, seguido por los materiales educativos con un 22%, los uniformes escolares alcanzan el 16%, mientras que la calidad del servicio de educación y la administración del centro escolar poseen el 10% y el 9% respectivamente.

### Pregunta N° 9.

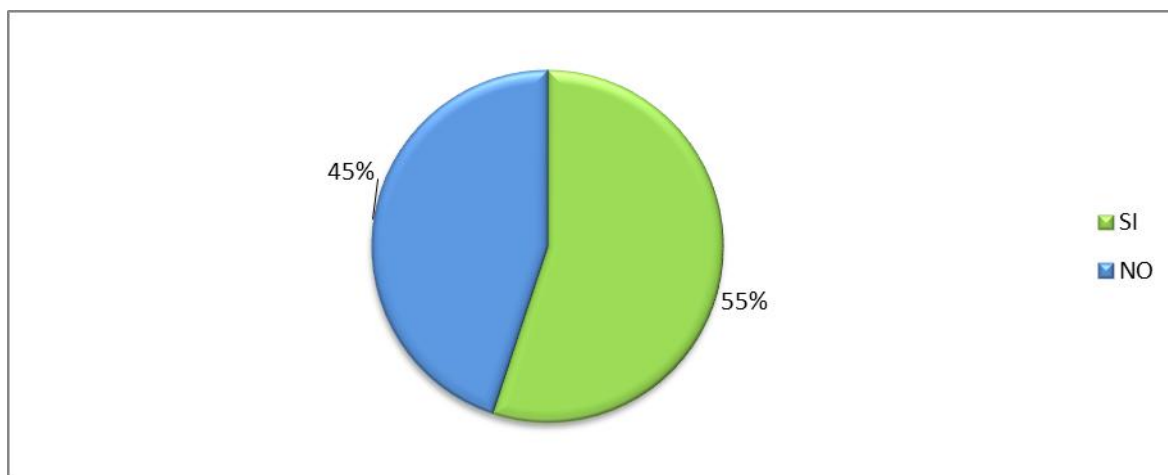
**¿Le parecen adecuados los tiempos en los que se ve beneficiado de los bonos que otorga el MINED al Centro Escolar?**

Objetivo: Identificar si los beneficios de los bonos llegan en el momento oportuno para su uso, de acuerdo al alumnado.

**Cuadro N°9.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	55%
NO	31	45%
	69	100%

**Figura No. 9**



**Análisis:** En base a las opiniones de los alumnos, ellos percibe de manera favorable los beneficios que obtienen a partir de los bonos escolares, debido que consideran que les son satisfechas las necesidades relacionadas con su desarrollo académico, por lo que aprueban los tiempos de entrega con un 55%, aunque es importante mencionar que dichos beneficios no siempre llegan de manera oportuna pues se le asigna un 45% a que los reciben luego de haber iniciado el año escolar.

### Pregunta N° 10.

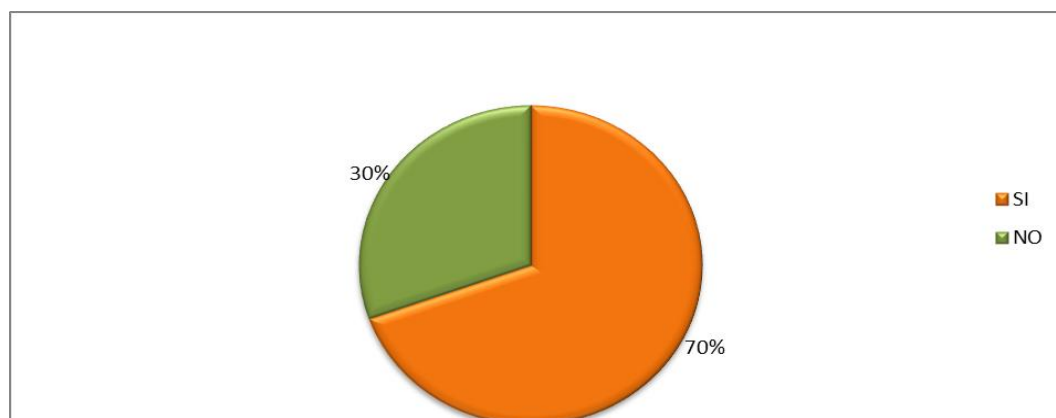
**¿Los beneficios que se le hacen por medio de los bonos son de calidad?**

Objetivo: Conocer la percepción de la calidad por parte del alumnado sobre los beneficios de los bonos otorgados por el MINED al Centro Escolar.

**Cuadro N°10.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	70%
NO	21	30%
	69	100%

**Figura No. 10**



**Análisis:** La calidad de los bonos escolares es una característica que no pasa desapercibida por el alumnado y de acuerdo al 70% de los encuestados, consideran que los servicios que reciben del centro escolar son de calidad, aunque el 30% considera que la calidad no es algo que se encuentre implícito para su beneficio.



### **ANEXO 13**

En relación a los datos obtenidos del cuestionario contestado por el Consejo Directivo Escolar (CDE), se infiere como hallazgo que todos los miembros de este respondieron de forma similar en la mayoría de las interrogantes que se les formularon, confirmando así que la información que se procesa proviene de una fuente fidedigna, lo que indica que comparten las mismas opiniones e inquietudes en lo concerniente al uso y manejo de los bonos que el MINED otorga al Centro Escolar Japón.

**ANEXO 14****ENTREVISTA No. 2 DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR FINANCIERO DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE SAN SALVADOR.****I. DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre de la persona encuestada: Lic. René Bernardo García Vásquez.

Cargo que desempeña: Administrador Financiero de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

1. ¿Presentan todos los centros escolares su informe de autoliquidación en el momento definido para hacerlo?

No todos liquidan sus bonos en las fechas estipuladas para hacerlo y esto se debe a que no tienen documentación, ni control de la forma en que administran el dinero que se les otorga.

2. En caso de que un Centro Escolar no gaste el monto total del bono asignado, ¿Puede usar este sobrante a su discreción?

Si se puede, en el caso de que sean de la misma cuenta de financiamiento las cuales provienen del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Gobierno de El Salvador (GOES) y Donaciones del Gobierno de Taiwán (Taiwán) y que cumpla con ciertos requisitos, por ejemplo, que no exceda del monto de libre gestión, el cual asciende a \$1,830.00, si excede es monto el Centro Escolar debe utilizarse con la aprobación de la Dirección Departamental a la que pertenece; que compruebe la necesidad existente para canalizar esa inversión en ella.

3. ¿De qué manera se asegura la Dirección Departamental la necesidad de usarse el monto del bono sobrante en actividades a las cuales fue asignada originalmente?

La Dirección Departamental envía a un técnico el cual hace la evaluación correspondiente para que elabore un reporte detallando la necesidad presente. En el caso de que la necesidad sea para cubrir un proyecto de infraestructura envían un Técnico de infraestructura

4. ¿Qué es la feria de paquetes escolares?

Es una actividad que se lleva a cabo con el propósito de que las Modalidad Escolares (ACE, CDE, CECE) puedan adquirir los servicios de confección de uniformes, zapatos y útiles escolares de proveedores acreditados por la dirección departamental. Esta se realiza en fechas y lugares específicos en donde se reúnen tanto proveedores como modalidades para celebrar un contrato de compra de bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades y especificaciones.

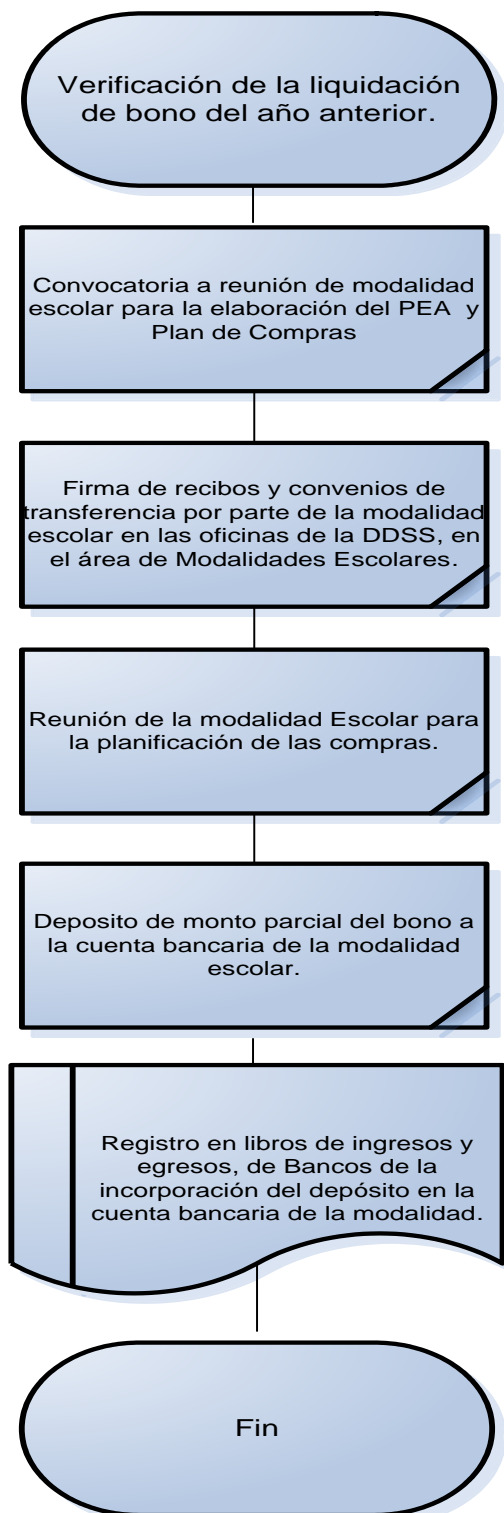
5. ¿Qué tienen que hacer los Centros Escolares después de que el Técnico enviado por la Dirección Departamental levanta y presenta el informe en donde detalla la situación actual y las necesidades de la Institución?

Esperar a que la Dirección Departamental envíe una carta a la Dirección Nacional de Administración, Dirección Nacional de Gestión Departamental y a la Gerencia de Infraestructura solicitando la aprobación del proyecto que se pretenda realizar en el Centro Escolar, en la que se tendrá que esperar la resolución favorable a dicha petición.

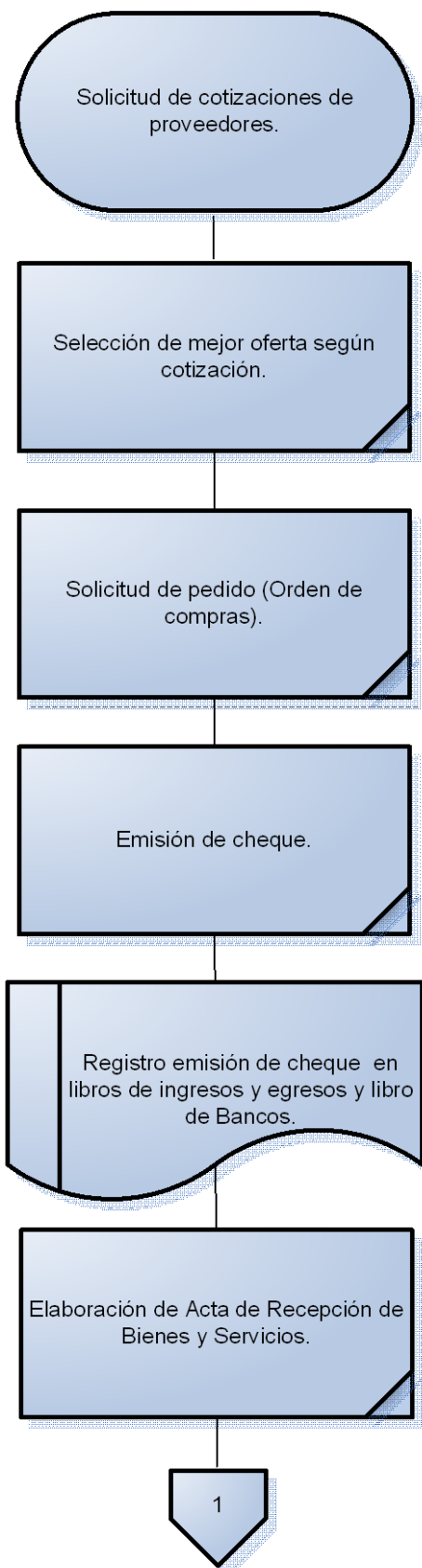
## Anexo No. 15. Flujograma del proceso de transferencia y gestión de los bonos.

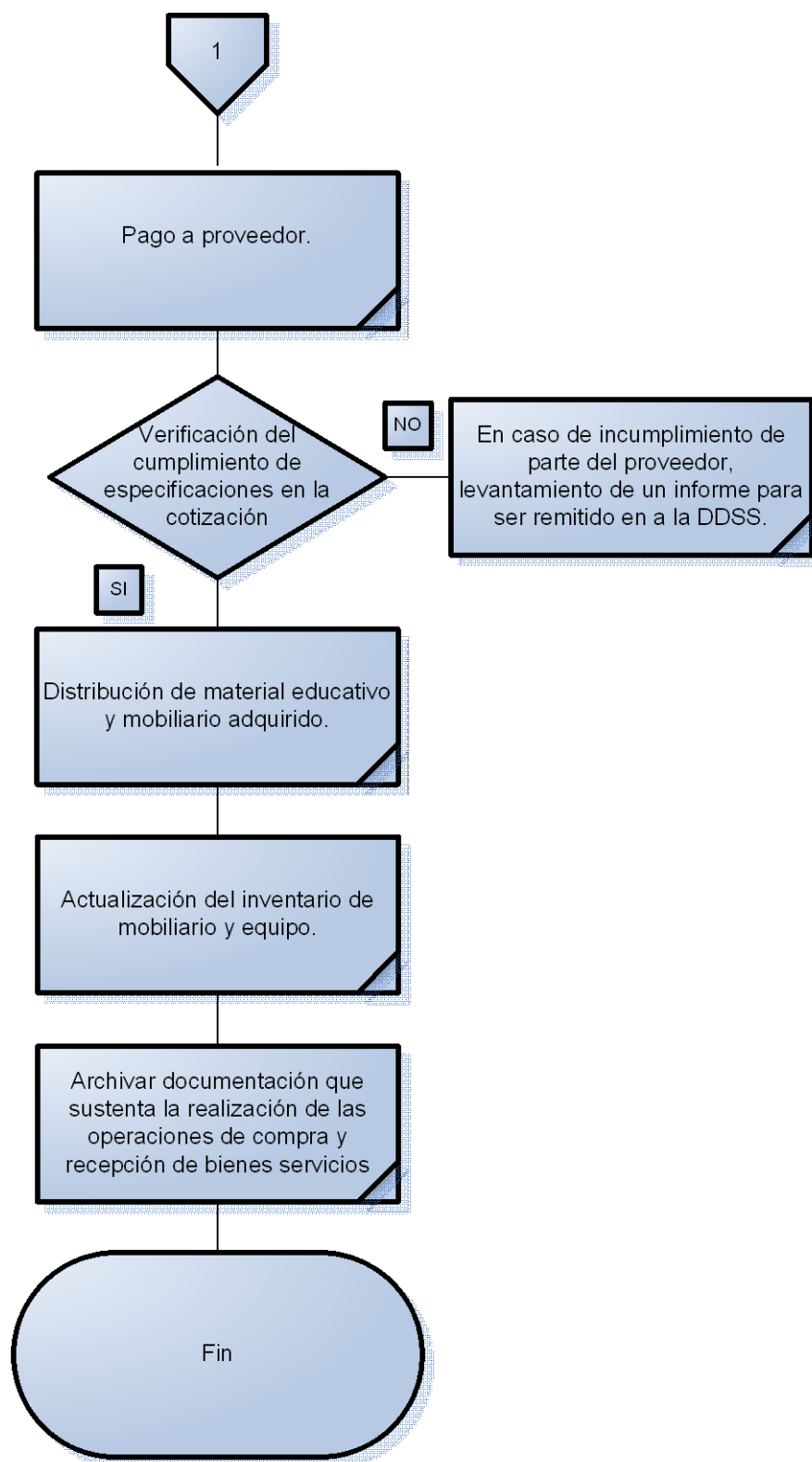
## BONO DE GRATUIDAD DE MEDIA.

## Proceso de transferencia

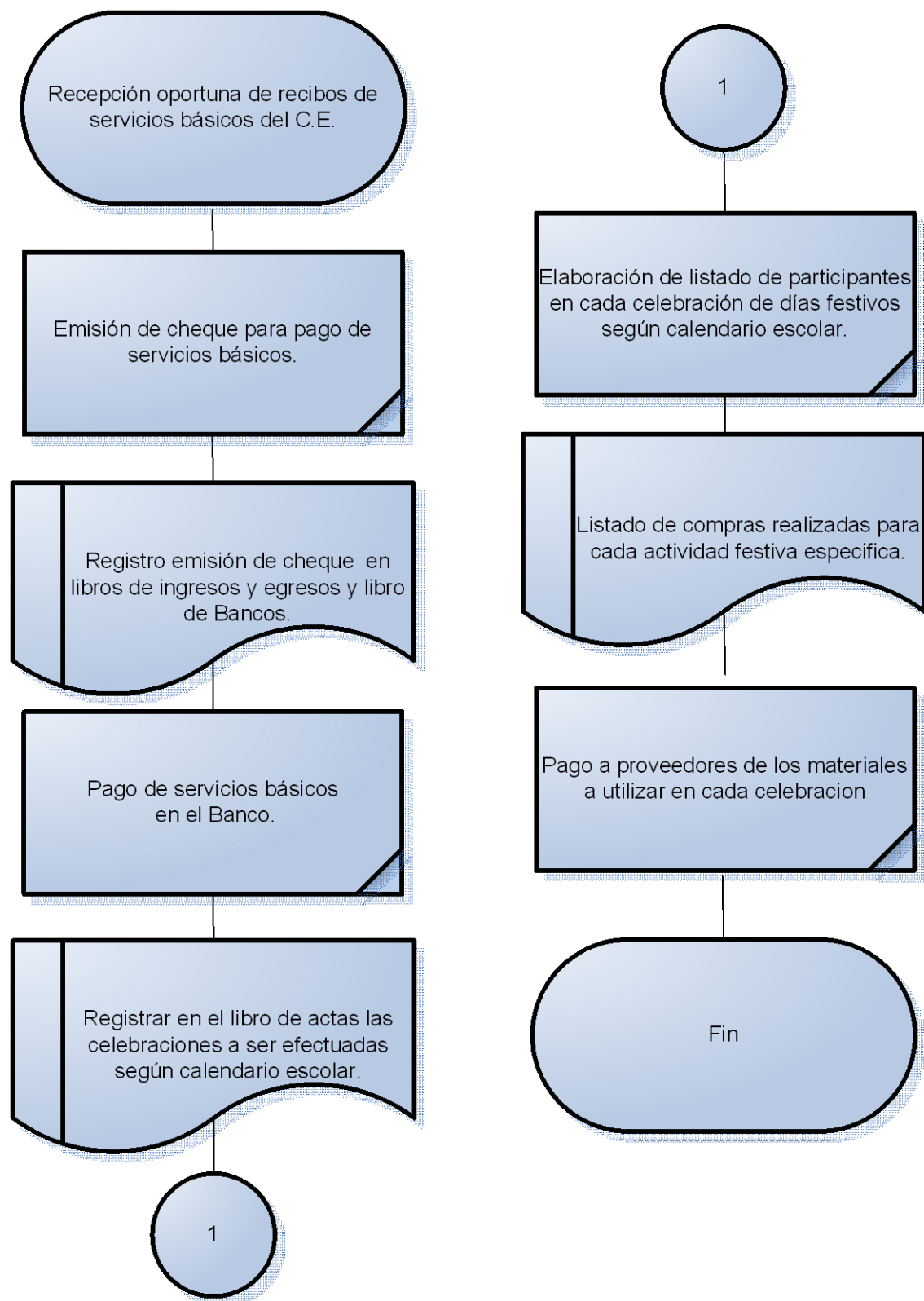


Compra material educativo y adquisición de mobiliario y equipo.

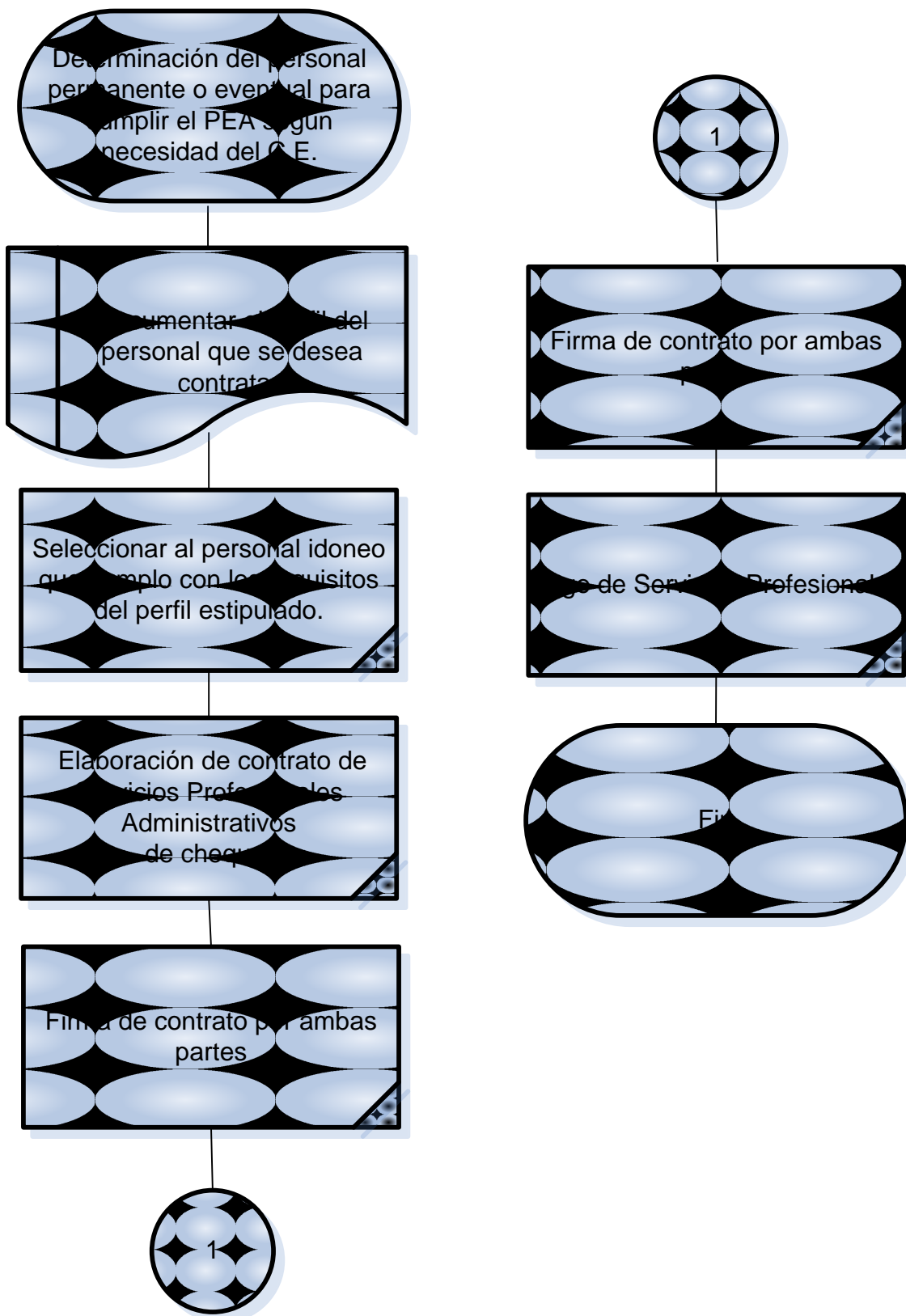




## Operación logística.



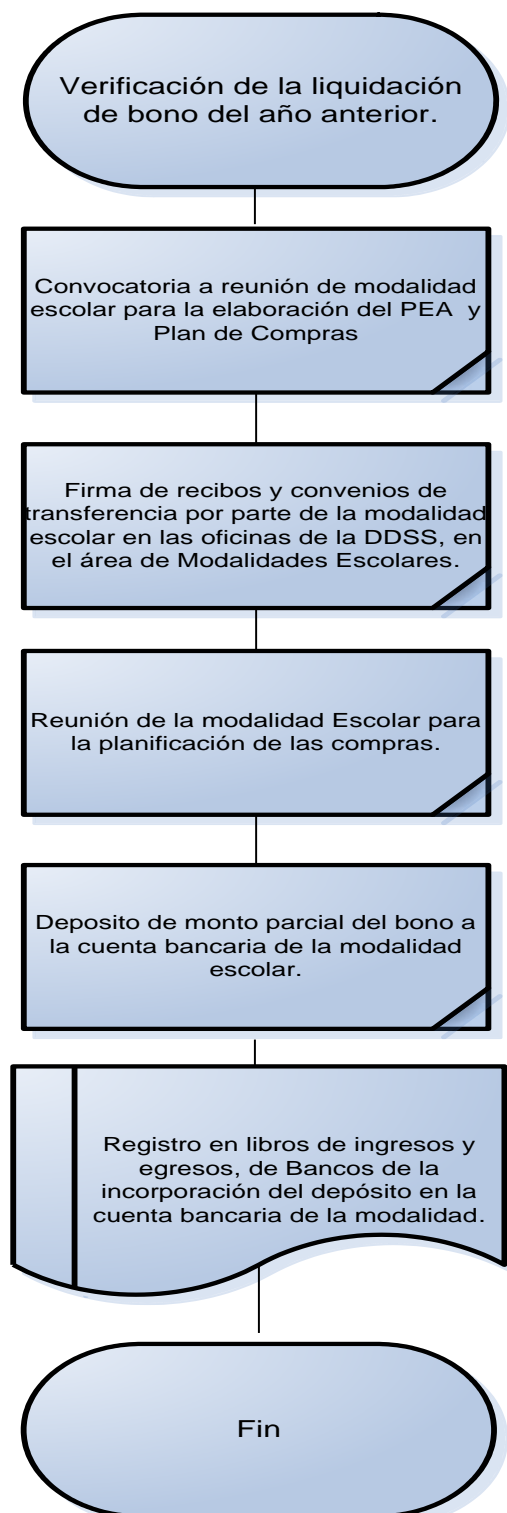
### Contratación de servicios profesionales



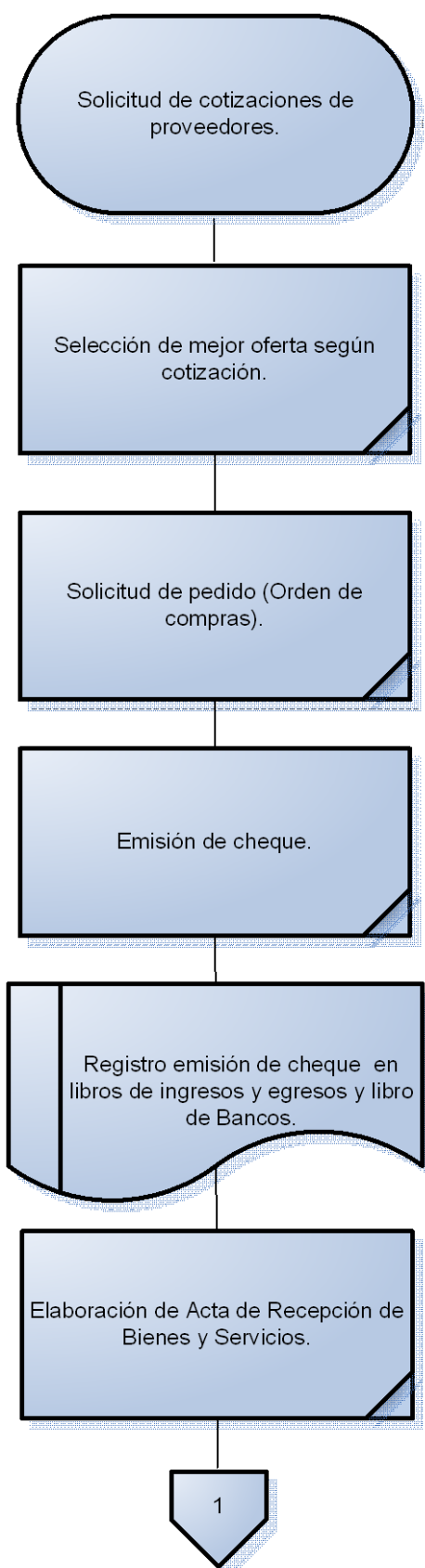


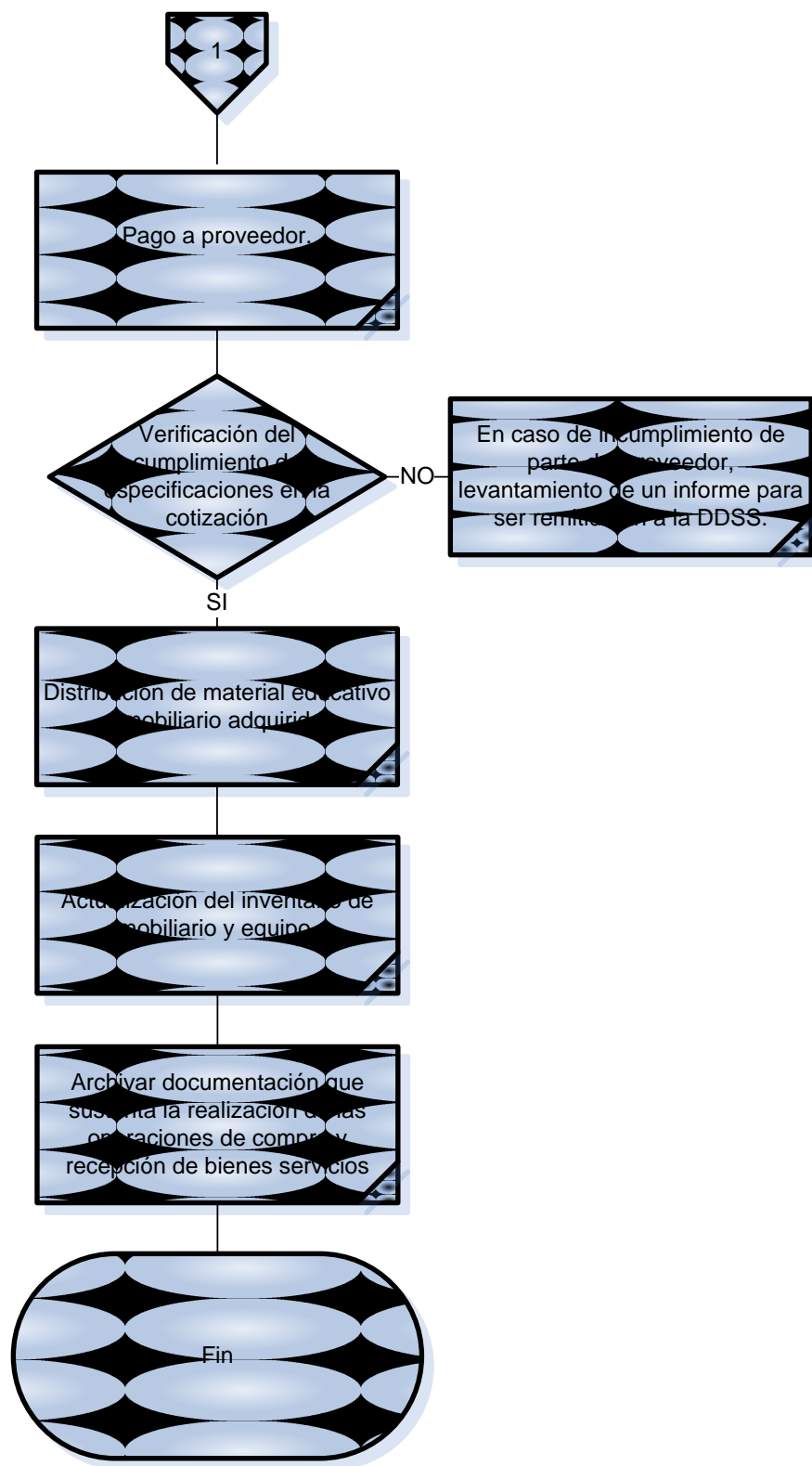
## BONO DE PRESUPUESTO ESCOLAR.

Proceso de transferencia.

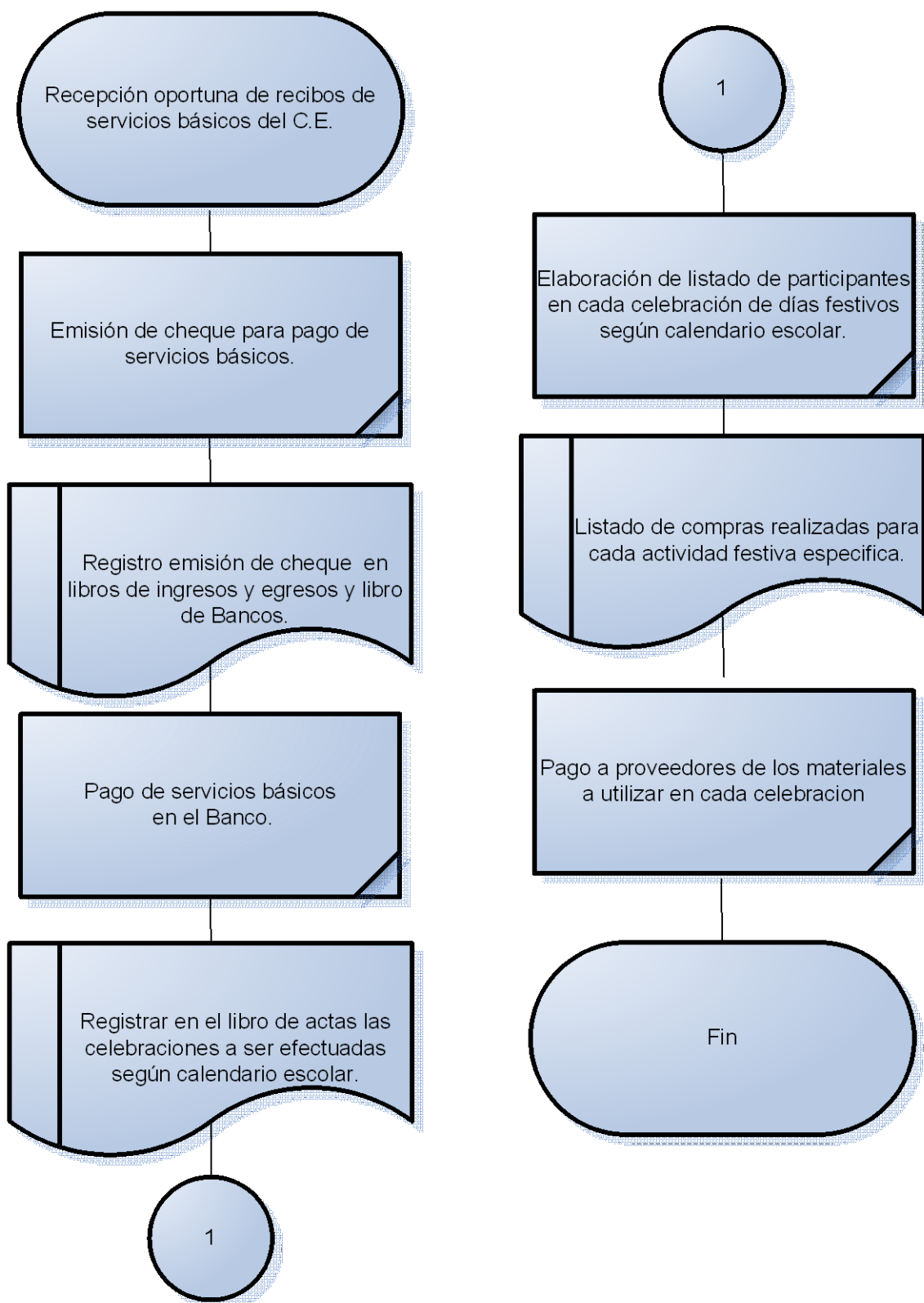


Compra material educativo y adquisición de mobiliario y equipo.

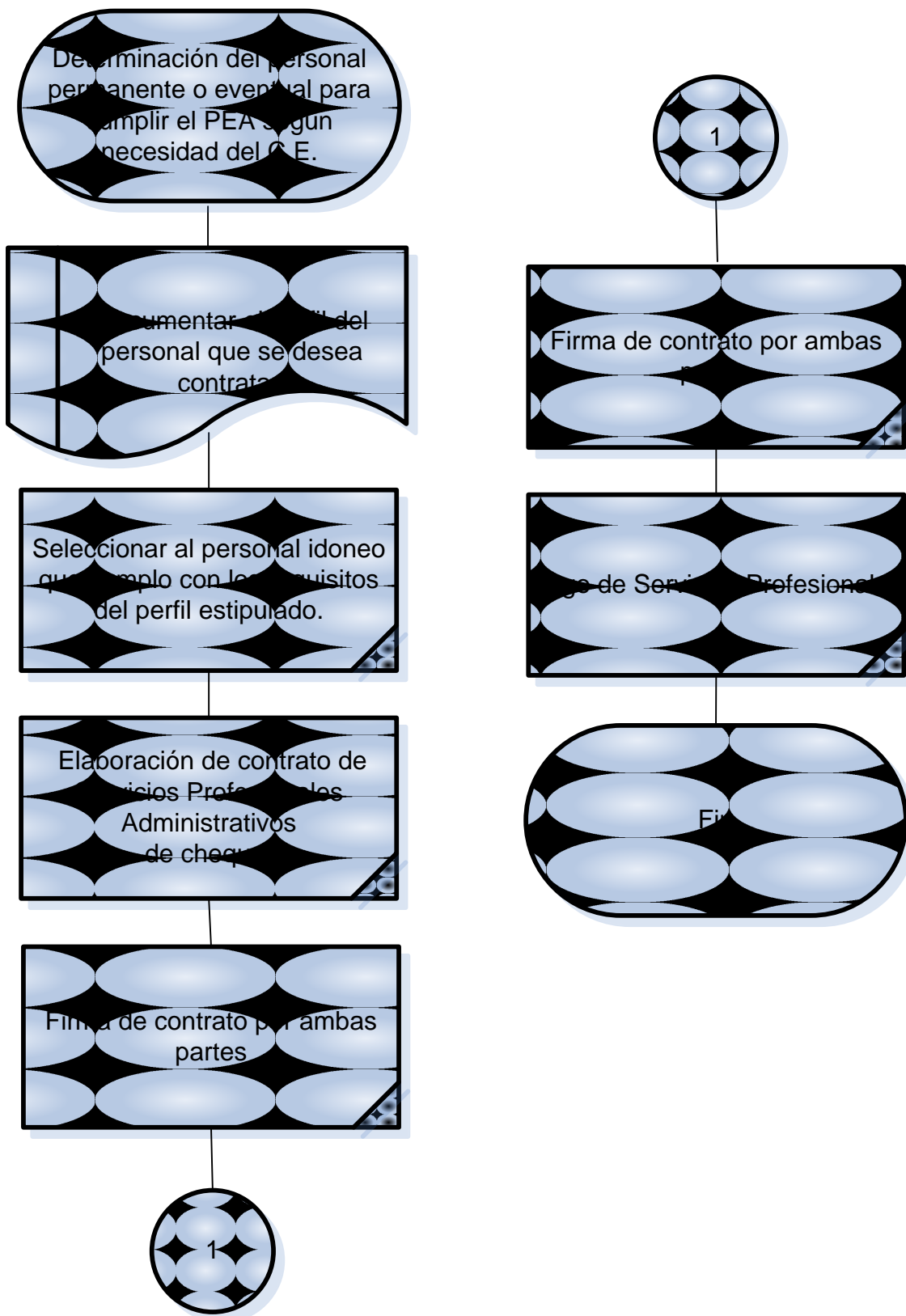




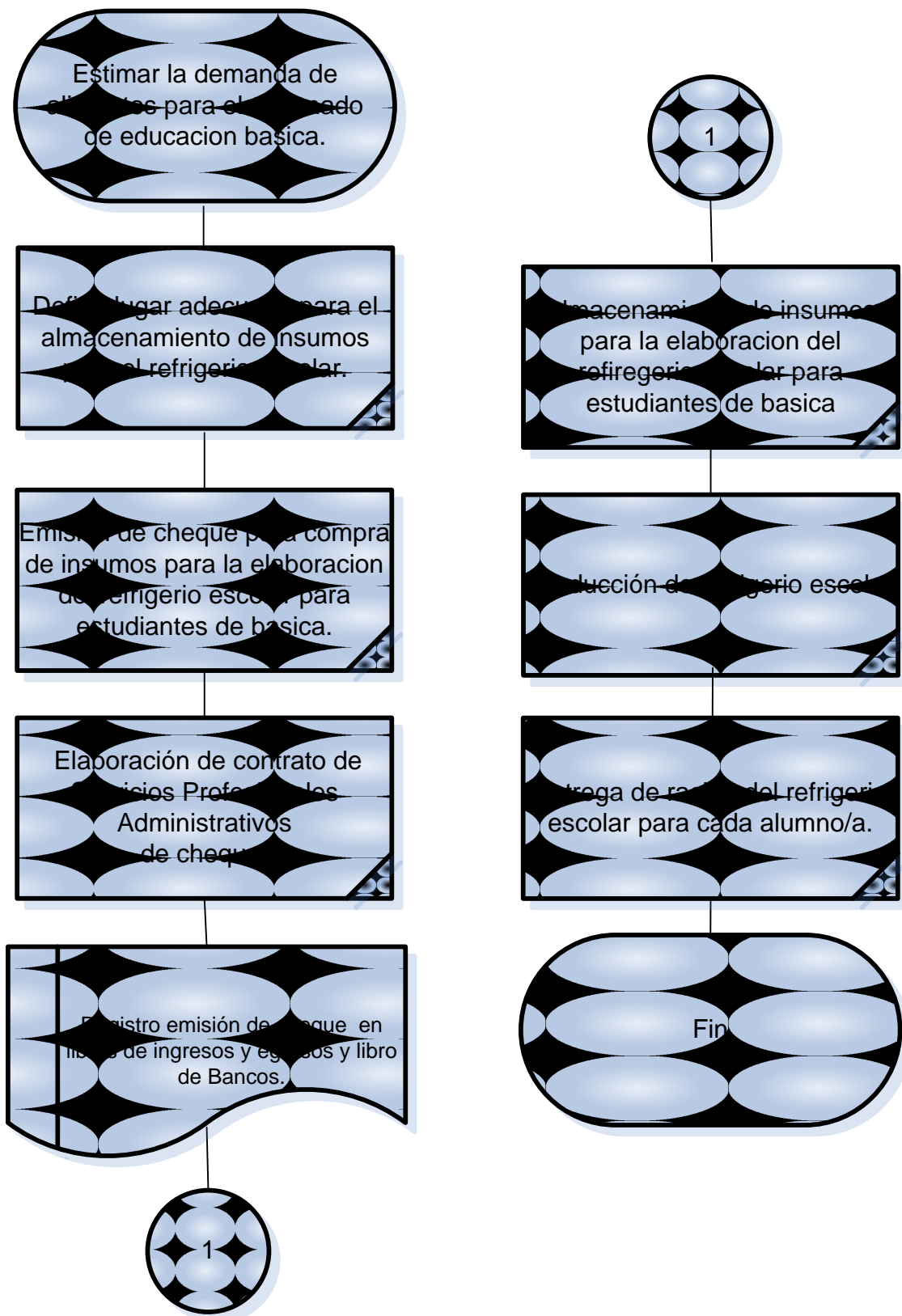
## Operación y logística.



### Contratación de servicios profesionales

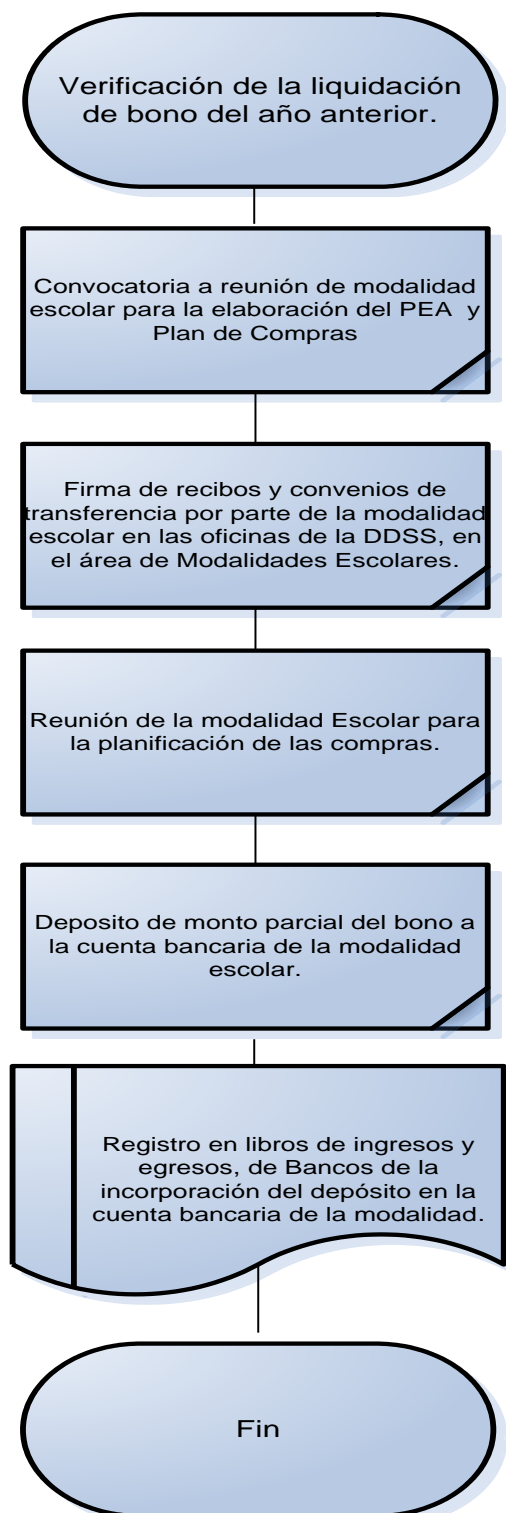


Alimentación.



## BONO DE PAQUETES ESCOLARES.

Proceso de transferencia.



## Proceso de gestión.

