

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



**SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA COORDINAR LA
EJECUCIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN
DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CARLOS EDUARDO ALFARO FLORES

JORGE ALBERTO MEJIA MENJIVAR

JOSÉ MAURICIO EDUARDO RIVERA NÚÑEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA(O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) :ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO(A)
CONTRERAS : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ

TRIBUNAL CALIFICADOR

LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

MSC. EDUARDO ANTONIO DELGADO AYALA (DOCENTE ASESOR)

OCTUBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: por estar siempre presente en mi vida ayudándome en todas mis necesidades y también por permitirme terminar esta carrera con gran éxito.

A MIS QUERIDOS PADRES Y HERMANOS: por tenerlos siempre apoyándome en todo momento, inspirándome a que supere cualquier obstáculo en la vida.

A NUESTRO ASESOR: MSC. Eduardo Antonio Delgado Ayala, por dedicarnos de su valioso tiempo en ayudarnos paso a paso en completar un eficiente trabajo de graduación.

José Mauricio Eduardo Rivera Núñez.

A DIOS: por haberme acompañado a lo largo de mi carrera, y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo llena de felicidad.

A MIS PADRES: Cristóbal Mejía y Elba Menjivar quienes con mucho amor me dieron su apoyo incondicional en todo momento y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación a lo largo de mi vida.

Jorge Alberto Mejía Menjivar.

Un agradecimiento especial al todo poderoso quien les dio la fuerza y la sabiduría a mis padres que estuvieron conmigo en todo momento y me supieron guiar por el camino correcto lo que me permitió haber llegado hasta esta instancia de mi vida.

También agradezco a todas las personas que de una u otra manera ayudaron al logro de este objetivo tan importante y el cual espero marque una nueva etapa de mi vida y la de todos mis ya no compañeros, ahora colegas.

Gracias a todos y que DIOS los bendiga y ayude a la conquista de todos sus objetivos en la vida.

Carlos Eduardo Alfaro Flores.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN, DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR Y SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS.

A. GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN.....	1
1. Definición de educación	1
2. Tipos de educación	1
a) La educación formal.....	1
b) Educación infantil.....	2
c) Educación primaria.....	2
d) Educación secundaria.....	2
e) Educación superior	3
f) La educación no formal	3
g) La educación informal.....	3
B. HISTORIA DE EDUCACIÓN EN EL SALVADOR	3
1. ANTECEDENTES	3
2. ENTIDADES RECTORAS DE LA EDUCACIÓN	9
a) Ministerio de Educación (MINED).....	9
b) Su misión.....	10
c) Su visión.....	10
d) Estructura Organizativa	11
C. GENERALIDADES DE EDUCACIÓN EN SAN SALVADOR.....	12
1. Educación en el departamento de San Salvador	12
D. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	12
1. Misión.....	13
2. Visión	14
3. Funciones de La Dirección Departamental de San Salvador	14
4. Estructura Organizativa	15
5. Transferencia de recursos	16
6. Marco Legal.....	16
a) Constitución de la República de El Salvador	16
b) Ley General de Educación.....	17
c) Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.	17
d) Normas Generales de Asignación de Recursos Financieros.....	18
e) Lineamientos para ejecutar los paquetes escolares y presupuestos escolares.....	18
f) Normas técnicas de la Corte de Cuentas.	19
g) Normas de control internas operativas del Ministerio de Educación (MINED).....	20
h) Disposiciones generales de presupuestos.	21

E.	GENERALIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO.....	21
1.	Definición de sistema:	21
2.	Tipos de Sistemas Administrativos.....	22
3.	Clasificación de los sistemas	24
4.	Importancias de tener un sistema de control:.....	25
5.	Definición de Control	26
6.	Objetivos.....	27
7.	Finalidad	28
8.	Fases	29
a.	Establecimiento de estándares y criterios	29
b.	Observación del desempeño	30
c.	Comparación del desempeño con el estándar establecido	31
d.	Acción correctiva	32
9.	Importancia del control.....	33
10.	Principios básicos de un sistema de control	33
11.	Características de un sistema de control.....	35
12.	Técnicas de control.....	36
13.	Retroalimentación	39
14.	Principios Generales de Administración Aplicados al Control	40
F.	GENERALIDADES DE LOS PLANES OPERATIVOS	42
1.	Definición de Plan	42
2.	Definición de Plan Operativo	43
a.	Características de un plan operativo.....	45
b.	Utilidad de los planes operativos.....	45
G.	GENERALIDADES DE LOS PLANES OPERATIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	46

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS PARA LA COORDINACIÓN DE PLANES OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
1.	OBJETIVO GENERAL.....	50
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	50
B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
1.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
a.	Analítico.....	51
b.	Sintético.....	51
2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	53
a.	La Entrevista.....	53
b.	La Encuesta.....	53
c.	Guía de entrevista.....	54
d.	Cuestionario.....	54
5.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
a.	Primarias.....	55
b.	Secundarias.....	55
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	55
a.	Universo.....	55
b.	Población.....	55
c.	Censo.....	56
d.	Muestra.....	56
e.	Cálculo de la muestra.....	56
7.	LIMITACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
8.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60
9.	HALLAZGOS.....	75
C.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN EN SAN SALVADOR.....	77
1.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	77
2.	SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.....	77
3.	ESTÁNDARES Y CRITERIOS DE CONTROL.....	78
4.	TÉCNICAS DE CONTROL.....	78
5.	MÉTODOS DE CONTROL.....	79
6.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	79
a.	Formatos y Reportes.....	80
b.	Indicadores de Desempeño.....	80
c.	Formularios.....	81

7.	SISTEMAS ACTUALES DE PLANES DE OPERACIÓN.....	81
a.	Alcance de los planes operativos.....	82
b.	Procedimientos de ejecución de los planes operativos	82
c.	Programación de planes operativos	83
d.	Estrategias de planes operativos	83
D.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	83
1.	FORTALEZAS	84
2.	DEBILIDADES	84
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA COORDINAR LA EJECUCIÓN DE PLANES OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.	OBJETIVOS	90
1.	OBJETIVO GENERAL	90
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	90
B.	APLICACIÓN DE NUEVOS PROCESOS DE CONTROL.....	91
C.	ESTÁNDARES Y CRITERIOS DE CONTROL ACTUALIZADOS	91
D.	TÉCNICAS DE CONTROL ACTUALIZADOS	93
E.	NUEVOS MÉTODOS DE CONTROL	95
F.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO.....	96
1.	FORMATOS Y REPORTES ACTUALIZADOS	96
2.	INDICADORES DE DESEMPEÑO ACTUALIZADOS	97
3.	NUEVOS FORMULARIOS	99
4.	TÉCNICA PERT(PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE –TÉCNICA DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PROGRAMAS)	100
5.	CPM (CRITICAL PATH METHOD) / MÉTODO DE LA RUTA CRÍTICA.....	118
G.	ESTRATEGIAS PARA NUEVOS PLANES OPERATIVOS	128
1.	REDISEÑO DE LOS PLANES OPERATIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	128
2.	NUEVOS PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS.....	131
3.	NUEVA PROGRAMACIÓN DE PLANES OPERATIVOS.....	132
4.	ESTRATEGIAS DE PLANES OPERATIVOS.....	135
H.	ESTRATEGIAS PARA EL AMBIENTE INTERNO	135
1.	MAXIMIZAR FORTALEZAS.....	135
2.	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR DEBILIDADES	136
I.	DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN	136
J.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	145
1.	OBJETIVOS.....	145
2.	ACTIVIDADES A REALIZAR	145
a.	Introducción al Sistema de Control Administrativo Aspectos generales	145
b.	Elementos necesarios de la implementación del Sistema de Control Administrativo	146
c.	Práctica del Sistema de Control Administrativo para coordinar los planes operativos en la Institución.....	146
d.	Personas colaboradoras y beneficiarias.....	147
e.	Cronograma de actividades para la propuesta de implementación.....	147
K.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	148

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro N° 1 Programación de Actividades para la “Dotación de Paquetes Escolares”</i>	102
<i>Cuadro N° 2 Programación de actividades para “Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche”</i> .	104
<i>Cuadro N° 3 Programación de actividades para “Arte, Cultura Recreación y Deporte”</i>	106
<i>Cuadro N° 4 Programación de actividades para “Educación Inclusiva”</i>	108
<i>Cuadro N° 5 Programación de actividades para “Educación Inicial y Parvularia”</i>	110
<i>Cuadro N° 6 Programación de actividades para “Mejoramiento de Ambientes Escolares y Recursos Educativos”</i>	112
<i>Cuadro N° 7 Programación de actividades para “Alfabetización y Educación Básica para la Población Joven y Adulta”</i> .	114
<i>Cuadro N° 8 Programación de actividades para “Escuela Inclusiva – SI – EITP” (Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno)</i>	116
<i>Cuadro N° 9 CPM para “Dotación de Paquetes Escolares”</i>	118
<i>Cuadro N° 10 CPM para “Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche”</i>	119
<i>Cuadro N° 11 CPM para “Arte, Cultura, Recreación y Deporte.”</i>	119
<i>Cuadro N° 12 CPM para “Educación Inclusiva”</i>	120
<i>Cuadro N° 13 CPM para “Educación Inicial y Parvularia”</i>	120
<i>Cuadro N° 14 CPM para “Mejoramiento de ambientes escolares y recursos educativos.”</i>	121
<i>Cuadro N° 15 CPM para “Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta”</i> ...	121
<i>Cuadro N° 16 CPM para “Escuela Inclusiva - SI – EITP” (Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno)</i>	122
<i>Cuadro N° 17 Estimación de tiempo para “Dotación de Paquetes Escolares”</i>	123
<i>Cuadro N° 18 Estimación de tiempo para “Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche”</i>	124
<i>Cuadro N° 19 Estimación de tiempos para “Arte, Cultura, Recreación y Deporte.”</i>	124
<i>Cuadro N° 20 Estimación de tiempo para “Educación Inclusiva”</i>	125
<i>Cuadro N° 21 Estimación de tiempo para “Educación Inicial y Parvularia”</i>	126
<i>Cuadro N° 22 Estimación de tiempo para “Mejoramiento de ambientes escolares y recursos educativos.”</i>	126
<i>Cuadro N° 23 Estimación de tiempo para “Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta.”</i>	127
<i>Cuadro N° 24 Estimación de tiempo para “Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta.”</i>	128
<i>Cuadro N° 25 Nueva Programación de planes operativos</i>	132
<i>Cuadro N° 26 Presupuesto de Capacitación</i>	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>GRÁFICO N° 1 Diagrama PERT, para el programa “Dotación de Paquetes Escolares”</i>	103
<i>GRÁFICO N° 2 Diagrama PERT, para el programa “Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche”</i>	105
<i>GRÁFICO N° 3 Diagrama PERT, para el programa “Arte, Cultura Recreación y Deporte”</i>	107
<i>GRÁFICO N° 4 Diagrama PERT, para el programa “Educación Inclusiva”</i>	109
<i>GRÁFICO N° 5 Diagrama PERT, para el programa “Educación Inicial y Parvularia”</i>	111
<i>GRÁFICO N° 6 Diagrama PERT, para el programa “Mejoramiento de Ambientes Escolares y Recursos Educativos”</i>	113
<i>GRÁFICO N° 7 Diagrama PERT, para el programa “Alfabetización y Educación Básica para la Población Joven y Adulta”</i>	115
<i>GRÁFICO N° 8 Diagrama PERT, para el programa “Escuela Inclusiva – SI – EITP” ((Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno)</i>	117

RESUMEN

Con la ampliación del alcance de los planes operativos en la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, la cual consiste en beneficiar a estudiantes de educación media, como por ejemplo la dotación de paquetes escolares y alimentación escolar. Conforme a esta ampliación de estos programas las funciones han incrementado y los instrumentos de control que se utilizan no son los más adecuados para verificar el cumplimiento de los mismos.

Para efectos de minimizar las deficiencias del control administrativo que presenta la institución se ha diseñado la presente propuesta que tiene como objetivo actualizar y proveer nuevas técnicas de control que le permitan coordinar la ejecución de sus planes operativos, que contribuyan a la eficiencia en la administración de la institución.

Para la realización de la investigación se procedió a identificar los elementos teóricos relacionados a las generalidades de la educación en El Salvador, así como también generalidades de los planes operativos, posteriormente se analizó e interpretó la situación problemática que acontece en la institución. En la elaboración del Diagnóstico Administrativo se utilizaron diferentes técnicas que permitieron recabar la información, entre ellas se mencionan: la entrevista y la encuesta. Se utilizó el método científico para obtener los datos que sirvieron en el desarrollo de la propuesta, se empleó el análisis y la síntesis para estudiar la información recolectada, también se aplicó la investigación de tipo correlacional.

El análisis de la información obtenida por los instrumentos reflejó que la institución en estudio, no cuenta con adecuadas técnicas de control, que permitan coordinar el desarrollo eficiente de los planes operativos anuales y tomar medidas correctivas necesarias para completar su ejecución. El administrador de la institución proporciono la información necesaria para la realización de la investigación, dicha información se utilizó para la realizar el sistema de control administrativo.

Como punto final se presenta un plan de capacitación en el cual se formularon diversos elementos que los empleados deben de conocer como lo relacionado a los

planes operativos y el procedimiento de control administrativo adecuado a las nuevas funciones de la institución. Además un plan implementación mediante el cual los empleados conozcan las formas adecuadas de aplicar el control en las diferentes etapas de la ejecución de cada programa de la institución.

INTRODUCCIÓN

Se plantea la propuesta de un “Sistema de Control Administrativo para Coordinar La Ejecución de Planes Operativos En La Dirección Departamental de Educación del Departamento De San Salvador”, esto con el fin de ayudar a gestionar de mejor manera la implementación de estos y que mejore la realización de las actividades administrativa que se ejecutan en dicha Institución.

En el primer capítulo se explica de forma precisa una investigación bibliográfica sobre todos los tópicos relacionados con el tema central, para lo cual se muestran algunos conceptos básicos y que servirán de base para la realización de la investigación, generalidades de la educación, así como las de la Dirección Departamental de Educación.

En el segundo capítulo se procede a realizar la investigación de campo, aquí se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Institución para esto se auxilia de técnicas estadísticas de investigación, al igual que la situación actual administrativa que llevan los planes operativos, estándares, técnicas administrativas y métodos de control.

En el tercer capítulo se describe la propuesta de un sistema de control administrativo, en este se detalla la actualización y nuevos métodos, técnicas, estándares de control administrativo, así como el diseño de un plan de capacitación, y la proposición de un plan de implementación.

Y para que la información que posee el documento sea comprensible y sustentable se presenta la Biografía y los Anexos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN, DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR Y SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS.

A. GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN

1. Definición de educación

La educación es un proceso de socialización y endoculturación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social (valores, moderación del diálogo-debate, jerarquía, trabajo en equipo, regulación fisiológica, cuidado de la imagen, etc.).

Pero el término educación se refiere sobre todo a la influencia ordenada ejercida sobre una persona para formarla y desarrollarla a varios niveles complementarios; en la mayoría de las culturas es la acción ejercida por la generación adulta sobre la joven para transmitir y conservar su existencia colectiva. Es un ingrediente fundamental en la vida del ser humano y la sociedad, se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su evolución.

2. Tipos de educación¹

a) La educación formal

Hace referencia a los ámbitos de las escuelas, institutos, universidades, módulos donde se reconoce la participación por medio de certificados de estudios.

¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

b) Educación infantil

Se denomina Educación Infantil al ciclo de estudios inmediatamente anterior a la educación primaria obligatoria. Quienes asisten a la educación infantil son por supuesto niños, cuyas edades oscilan entre los 3 y 6 años.

c) Educación primaria

La educación primaria (también conocida como educación básica, enseñanza básica, enseñanza elemental, enseñanza primaria, estudios básicos o estudios primarios) es la que asegura la correcta alfabetización, es decir, que enseña a leer, escribir, cálculo básico y algunos de los conceptos culturales considerados imprescindibles. Su finalidad es proporcionar a todos los alumnos una formación común que haga posible el desarrollo de las capacidades individuales motrices, de equilibrio personal; de relación y de actuación social con la adquisición de los elementos básicos culturales; los aprendizajes relativos mencionados anteriormente.

d) Educación secundaria

La educación secundaria, educación media, segunda enseñanza, enseñanza secundaria, enseñanza media, bachillerato o estudios medios, es el nombre de la última etapa en la educación obligatoria, posterior a la enseñanza primaria. Tiene como objetivo capacitar al alumno para poder iniciar estudios de educación superior. Tras la finalización de la educación secundaria, se puede optar por el mundo laboral, por una formación profesional o por la universidad. Por otra parte, existen orientaciones, tales como bachiller, comercial y técnico, que el alumno podrá escoger en función de su vocación.

e) Educación superior

Educación superior, enseñanza superior, estudios superiores o educación terciaria, se refiere a la última etapa del proceso de aprendizaje académico. Se imparte en las universidades e institutos tecnológicos.

f) La educación no formal

Se refiere a los cursos, academias, e instituciones, que no se rigen por un particular currículo de estudios, estos tienen la intención de educar pero no se reconoce por medio de certificados.

g) La educación informal

Es aquella que fundamentalmente se recibe en los ámbitos sociales, pues es la educación que se adquiere progresivamente a lo largo de toda la vida, se da sin ninguna intención educativa.

B. HISTORIA DE EDUCACIÓN EN EL SALVADOR²

1. ANTECEDENTES

La historia temprana de nuestro país no ha abundado en esfuerzos por mejorar la educación. De hecho varios documentos coinciden en afirmar que, durante la etapa colonial, El Salvador carecía de escuelas adecuadas para formar indígenas en el habla española.

Antes de 1770

Según el testimonio del Arzobispo Monseñor Pedro Cortez y Larras, en San Salvador no había escuela alguna para enseñar gramática, ni aún a leer, ni a escribir, ni la doctrina cristiana a los niños... (Cortez y Larras en Herodier, 1997).

En el resto del país la estructura educativa era administrada por sacerdotes. El fracaso de este sistema, según los representantes de la Iglesia, era provocado por el defecto

² <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>

del maestro, o porque los muchachos que nos asisten, o no pagan, se huyen a otras partes. (Cortez y Larraz en Aguilar Avilés, 1995).

1808

Los datos sobre educación son decepcionantes: 86 escuelas y 88 profesores en un país de 165.278 habitantes, es decir, un promedio de 1.982 personas por aula. Tómese en cuenta que la mayoría de la población era indígena y necesitaba aprender el idioma de la corona.

1824

La Constitución Federal de Centroamérica establece que el servicio educativo es potestad del Poder Legislativo. No existe una instancia autónoma encargada de este rubro en particular y no se tiene registro de algún avance significativo durante esta época.

1832

El primer intento serio por reformar la educación en El Salvador se remonta al 8 de octubre de 1832: de conformidad con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria, todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad.

1841

16 de febrero: Fundación de la Universidad de El Salvador y del Colegio La Asunción. Sin embargo, debido al rezago educativo del país, los únicos requisitos para entrar al Colegio son saber leer, escribir y ciertas capacidades en aritmética y ciencias.

15 de marzo: Se crea la figura del Inspector General de Primeras Letras y también la Junta de Instrucción Pública, que dependen del Ministerio de Gobernación. Esta es una de las primeras expresiones de la voluntad del Estado por ordenar la educación en el país.

Este año se decretó que todos los pueblos y valles que tuvieran más de 150 habitantes tenían que instalar una escuela. Sin embargo, la medida no fructificó por la resistencia de los padres: ellos preferían que sus hijos trabajaran a que estudiaran.

Durante el gobierno del Gral. Gerardo Barrios se abren las primeras tres escuelas normales.

1861

Se decreta un nuevo Reglamento de Instrucción Pública que establece que toda población de más de 500 habitantes debe tener una escuela.

1873

Nuevo Reglamento en el que, por obra del subsecretario de Instrucción Pública, se establece que la educación debe integrar la formación del conocimiento, del alma, de los sentidos y de la fuerza del cuerpo.

1887

Una misión colombiana establece el sistema de grados progresivos con un maestro por cada grado, la enseñanza oral, la dotación de pupitres y la incorporación de más asignaturas (ej.: lectura, gramática, escritura, caligrafía, aritmética, historia sagrada, etc.). Estadísticas: 800 escuelas públicas y 141 privadas, matrícula total de 30 mil alumnos.

1894 – 1898

Las reformas de Francisco Gavidia: Este notable personaje propone la aplicación de correlaciones, que consistía en aprender a leer mediante textos de historia, ciencias, matemáticas, entre otros (una especie de lectura funcional).

1906

Se complementa el trabajo de Gavidia con el plan propuesto por el maestro colombiano Francisco Gamboa, con lo que se clasifican las escuelas primarias en elementales, medias y superiores según el número de grados. Desde este año hasta

1929, los cambios en educación consisten en meras modificaciones arbitrarias al currículo de las escuelas.

Antes de 1939, las atribuciones del ramo de educación le correspondían al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública. Con la reforma Educativa que inicia el 8 de diciembre de 1939 empieza la autonomía del Ministerio de Educación.

1940

Durante la administración de Maximiliano Hernández Martínez se produce la primera Reforma Educativa oficial de El Salvador. Se introdujeron nuevos planes y programas de estudios divididos en diez jornadas por año, cada una con su propio objetivo. Se potenció el manejo de las correlaciones y se desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente. Al igual que en esta administración esta reforma puso énfasis en el componente de calidad.

1945

Durante la administración del General Salvador Castaneda Castro, se crea el Plan Básico, que comprende los tres primeros años de la educación secundaria. A esto le seguían otros dos años de bachillerato.

1948-1950

Se distribuyeron una serie de publicaciones con información referente a los programas de estudio y con sugerencias metodológicas. Además, se introduce el sistema de escuelas experimentales donde se aplicaban metodologías didácticas modernas. También se fortaleció el sistema de formación docente en escuelas normales.

Reforma Educativa de 1968

Durante el gobierno del Gral. Fidel Sánchez Hernández, el Ministro de Educación, Walter Béneke, estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta. Quizás uno de los componentes más destacables de esta reforma fue la creación de la Televisión Cultural Educativa.

A la par de este proceso, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente (se abolieron todas las normales del país y se creó una sola Ciudad Normal Alberto Masferrer).

Reformas de 1980

Precedidos por un modesto esfuerzo por desconcentrar algunos servicios educativos en él, se produjeron cambios en el ordenamiento territorial de los centros educativos del país. A raíz de esta medida, se abrieron seis oficinas subregionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director. Estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de entonces.

1989-1994

El énfasis del trabajo gubernamental se colocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país.

1990

Nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación.

Entre 1994 y 1999

Se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. 1995 se dedica a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo.

1995

Se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

1999-2001

Durante la presente administración se ha puesto énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación ha puesto gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio.

2001 – 2004

Luego de los terremotos de enero y febrero de 2001, el Ministerio de Educación enfocó sus energías a la reconstrucción de los centros educativos afectados y a buscar estrategias para evitar la deserción escolar.

Esta gestión realizó un énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, por medio de bonos.

Se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor Pedagógico. El Programa Escuela 10 propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia.

2004 – 2009**Plan 2021**

Al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a nivel nacional y con hermanos lejanos,

superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento Educar para el País que Queremos, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021, que podemos resumir de la forma siguiente:

1. **Compíte:** Programa de competencias de inglés.
2. **Comprendo:** Competencias de lectura y matemática para primer ciclo de Educación Básica.
3. **Conéctate:** Oportunidad de acceso a la tecnología.
4. **Edifica:** Mejora de la infraestructura escolar.
5. **Edúcame:** Acceso de educación media a la población.
6. **Juega Leyendo:** proceso de apoyo a la educación inicial y Parvularia.
7. **Megatec:** educación técnica y tecnológica en áreas de desarrollo.
8. **Poder:** promoción integral de la juventud salvadoreña.
9. **Redes Escolares Efectivas:** apoyo educativo a los 100 municipios más pobres del país.
10. **Todos iguales:** Programa de atención a la diversidad.

2. ENTIDADES RECTORAS DE LA EDUCACIÓN

a) Ministerio de Educación (MINED)

Es el ente rector en materia educativa para todo El Salvador, le corresponde cumplir y dirigir todas las políticas educativas, para el mejor desarrollo de la educación, dotar de toda la información necesaria en lo que respecta a planes, proyectos a cada centro educativo de su dominio.

El Ministerio de Educación (MINED), es la institución principal del sector educativo nacional y es el responsable de la administración de todos los niveles de enseñanza del sector público y de establecer normas y supervisar los servicios de educación que presta el sector privado. Corresponde al MINED normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional. Todo esto lo hace a través de El Plan Nacional de Educación, el cual plantea un mayor protagonismo de los centros educativos y exige, enfocar a la escuela a su

misión de educar, fortalecer el liderazgo de los actores escolares, relacionar a las comunidades educativas en cada escuela y lograr la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa mediante el ejercicio de una autoridad equilibrada de directores y directoras.

b) Su misión:³

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, coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento.

c) Su visión:⁴

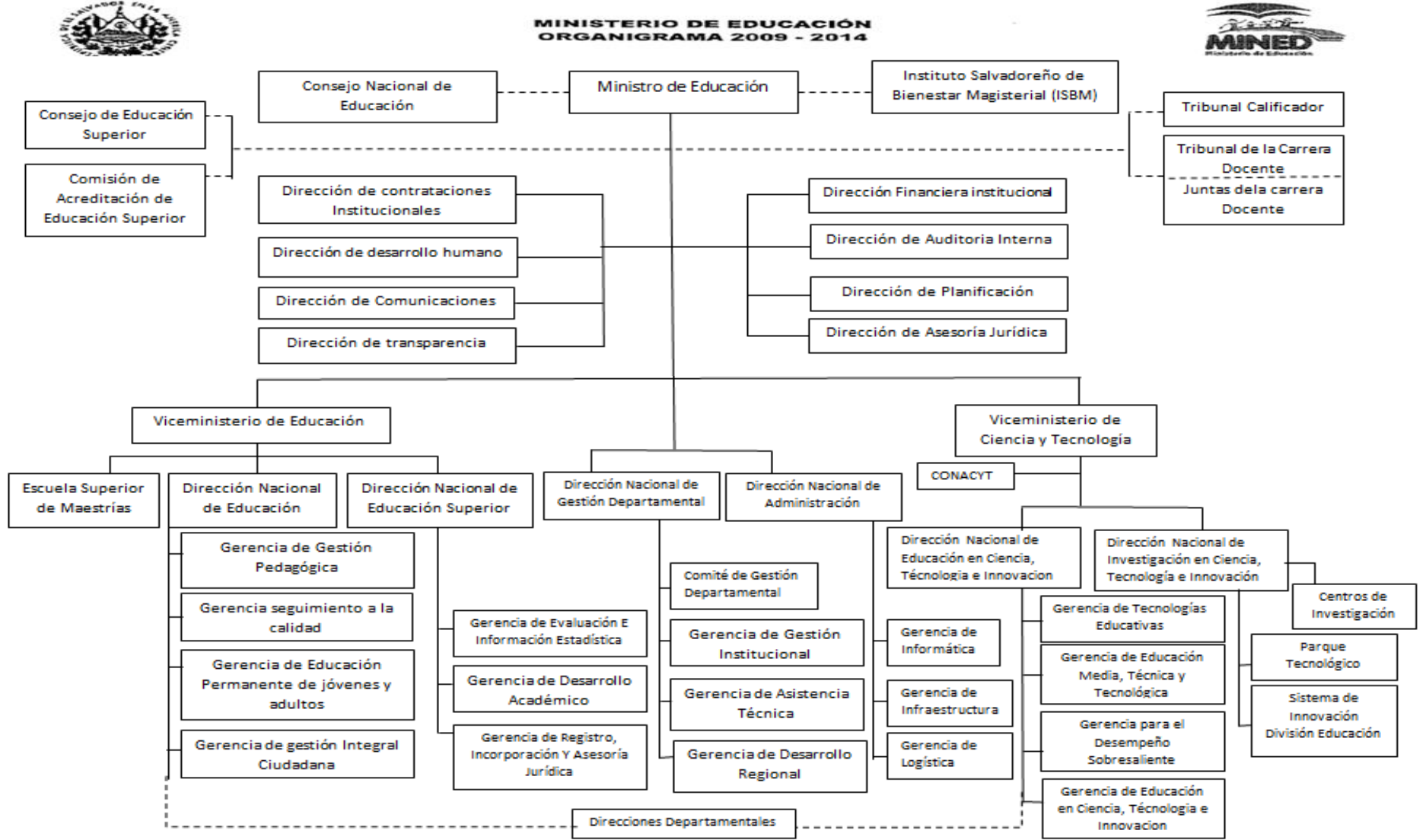
Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:

- 1) 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.
- 2) La formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio críticos, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social, valorar y proteger el medio ambiente.

³ <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/filosofia.html>

⁴ <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/filosofia.html>

d) Estructura Organizativa⁵



⁵<http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/organigrama.html>

C. GENERALIDADES DE EDUCACIÓN EN SAN SALVADOR

1. Educación en el departamento de San Salvador

En el departamento de San Salvador cuenta con 334 centros educativos, de los cuales 143 son centros públicos y los restantes 191 son centros de índole privada.

En lo que respecta a la educación superior, se cuenta solo con una Universidad Pública la cual es La Universidad de El Salvador que fue fundada el 16 de febrero de 1841, por Decreto Legislativo de la Asamblea Constituyente emitido a iniciativa del Presidente de la República, Juan Nepomuceno Fernández Lindo y Zelaya, conocido socialmente como Juan Lindo, a quien la comunidad universitaria considera como el fundador de este centro de educación superior, y del general Francisco Malespín, con el objetivo de proporcionar un centro de estudios superiores para la juventud salvadoreña. En sus primeros años, la Universidad de El Salvador tuvo una existencia precaria, por el escaso apoyo gubernamental que recibía. Desde la década de 1950, la Universidad de El Salvador se convirtió en el principal referente de pensamiento de la izquierda salvadoreña. También el departamento cuenta con 15 universidades privadas.

D. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN

DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR

La función principal de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, es otorgar y establecer las normas generales para la inversión de recursos financieros, orientando de manera general las áreas de inversión de estos fondos por Fuente y Componente en los centros escolares de los diferentes municipios de San Salvador. Los fondos que se transfieren se realizan a través del marco del Plan Nacional de Educación, específicamente del Presupuesto Escolar de la Dirección Departamental.

Lo que se persigue es definir y normar los componentes del presupuesto escolar y las áreas de inversión que el Ministerio de Educación transfiere a las diferentes modalidades de administración escolar local: A partir de este año 2015 se cambió la modalidad de administración escolar, Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), pasan a ser parte de los Consejos Directivos Escolares (CDE); y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE). El papel primordial de estas comunidades es administrar con eficiencia los recursos y que estos lleguen oportunamente a los niños y niñas de El Salvador, dichos entes intervienen planificando las actividades anuales, elaborando el presupuesto escolar y administrando los recursos destinados a cada centro escolar, estos fondos son destinados para el pago de salario de los maestros y del personal administrativo de cada centro educativos, y los gastos de funcionamiento de los mismos. Todo es transferido a cuentas bancarias de cada modalidad de administración escolar, dichos fondos se transferirán a los centros escolares educativos públicos y subsidiados, en los niveles de: PARVULARIA, BASICA y MEDIA, según los criterios de asignación y con base al número de alumnos matriculados.

En otras funciones que desarrolla la Dirección Departamental es brindar apoyo a los directores, alumnos de cualquier Institución educativa a resolver problemas administrativos que tengan que ver con la formación académica, papeleo, etc. También están abiertos a dar información al público en cuestión de datos, asesorías, entre otras situaciones que estos requieran.

1. Misión⁶

"Brindar un servicio eficiente y eficaz que impacte en la dignificación y crecimiento profesional docente, mejorando la interpretación y ejecución del saber, saber hacer, ser y saber convivir, que garantice el desarrollo integral de estudiantes, familia y comunidad".

⁶ Plan Operativo Anual (POA) 2015, Dirección Departamental de Educación en San Salvador

2. Visión⁷

"Ser la institución comprometida con el desarrollo educativa y social, Transparente en la administración de recursos, líder en los procesos de formación docente que permita el desarrollo integral de niños, niñas, jóvenes y adultos del Departamento de San Salvador".

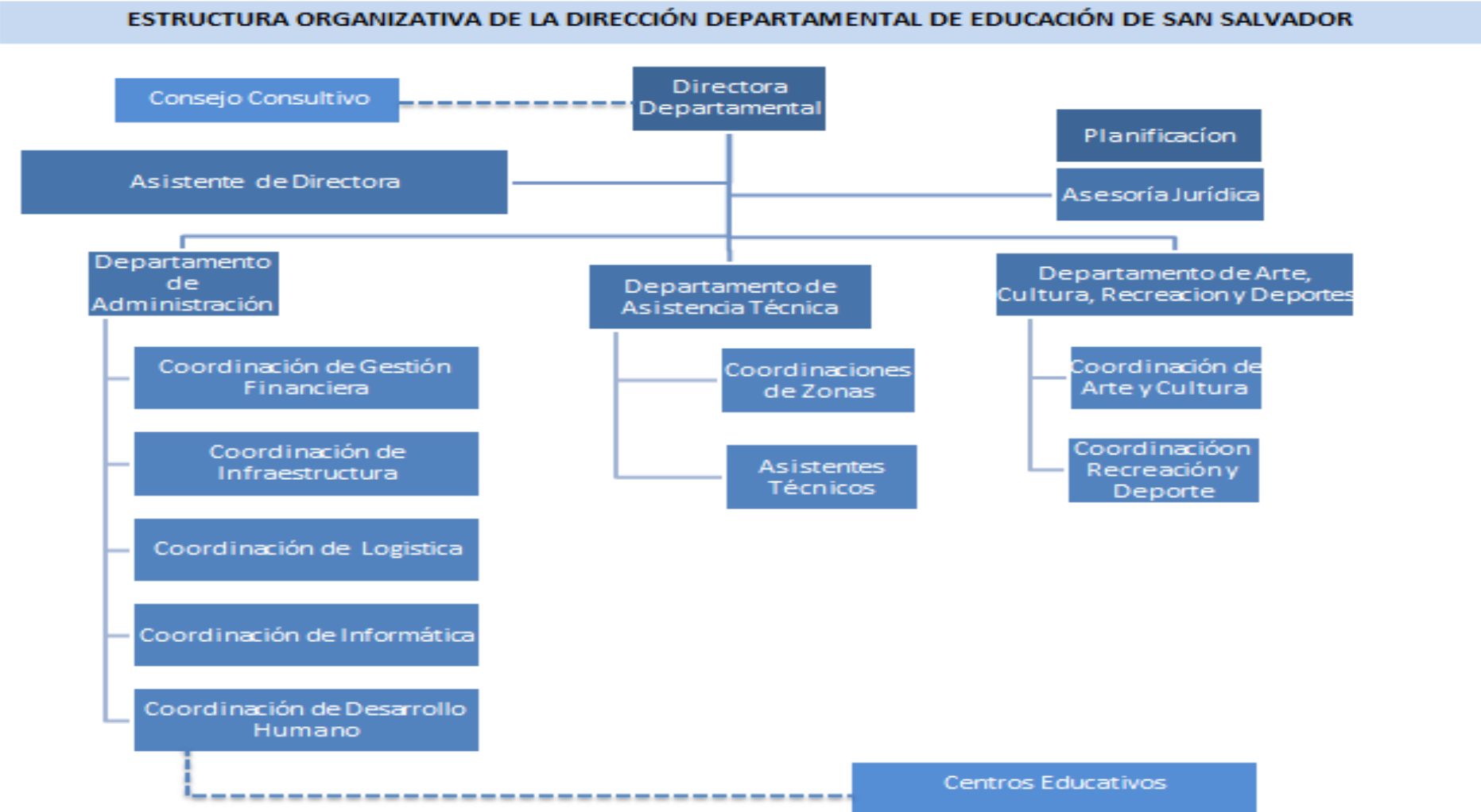
3. Funciones de La Dirección Departamental de San Salvador⁸

- a. Dirigir el proceso de planificación estratégica y operativa de la Dirección Departamental de Educación y aprobar dichos planes.
- b. Participar en el proceso de alineación de la planificación de la instancia departamental y central.
- c. Coordinar y controlar la ejecución de los planes estratégico y operativo de la Dirección Departamental de Educación.
- d. Realizar las actividades de Órdenes de Pagos correspondientes a los fondos de la Dirección Departamental de Educación.
- e. Organizar el uso de los recursos y el trabajo de las personas en función del cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de la dirección.
- f. Coordinar el análisis de las creaciones y cierres de centros educativos, de traslado de plazas, necesidades de plazas, necesidades de recursos y otros, en los centros educativos de su departamento y autorizar la solicitud de la Directora Nacional de Gestión Departamental.
- g. Liquidación de bonos para paquetes escolares y presupuestos escolares.

⁷ Plan Operativo Anual (POA) 2015, Dirección Departamental de Educación en San Salvador

⁸ Instructivos de la Dirección Departamental de Educación en San Salvador

4. Estructura Organizativa⁹



⁹ Plan Operativo Anual (POA) 2015, Dirección Departamental de Educación en San Salvador

5. Transferencia de recursos

Para poder asignar recursos, los centros escolares deben formular y presentar a la Dirección Departamental de Educación un Plan Educativo Institucional (PEI) el cual es el proyectado para un periodo de 5 años y es elaborado por el comité técnico pedagógico el cual está conformado por maestros de cada centro escolar. Además deben presentar un Plan Escolar Anual (PEA), es cuál es la ejecución del PEI. Y es al que el Ministerio de Educación atiende para transferir los bonos anualmente. Este plan es elaborado por la Modalidad de Administración Escolar (CDE y CECE) de cada Centro Educativo.

6. Marco Legal

a) Constitución de la República de El Salvador¹⁰

La educación en El Salvador está bajo la responsabilidad del Estado, quien la impartirá a través del Ministerio de Educación, que es el organismo rector de las políticas, normas, reglas, principios, objetivos y fines que se aplican en el que hacer educativo.

La Constitución de la República de El Salvador, legaliza la existencia y difusión de la educación, en los siguientes artículos hace referencia a ello:

Art. 53.- El derecho de la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado, su conservación fomento y difusión.

Art. 54.- El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios.

¹⁰ Constitución de la República de El Salvador Decreto N° 38 de fecha 15/12/83, Diario oficial N° 234 de fecha 16/12/83, Tomo N° 281

Art. 56.- Todos los habitantes de la República, tienen el derecho y deber de recibir Educación parvularia y básica que las capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la creación de centros de educación especial.

b) Ley General de Educación

Según la Ley General de Educación, en su Decreto número 917, señala los fundamentos, principios, características y objetivos generales de la educación, que se aplicarán en todos los niveles para regular su funcionamiento.

Art. 1.- La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

La presente ley, determina los objetivos generales de la educación se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

c) Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.

Art. 48. El Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director, a representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos.

Art. 71 Los fondos económicos del Consejo se deben destinar prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la Educación. Los fondos deberán ser depositados en

cuenta bancaria mancomunada por el presidente del consejo, el Tesorero y uno de los representantes de los educadores en el consejo.

d) Normas Generales de Asignación de Recursos Financieros.

Las modalidades de administración escolar beneficiadas por el Presupuesto Escolar, en la ejecución de dichos fondos, deben considerar las normas establecidas.

e) Lineamientos para ejecutar los paquetes escolares y presupuestos escolares.¹¹

Establece las normas y procedimientos para regular la asignación, ejecución y liquidación de los fondos que el Ministerio de Educación transferirá a los Organismos de Administración escolar para la adquisición de servicios de confección de uniformes, zapatos y paquete de útiles escolares para las alumnas y alumnos de Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media de los centros escolares públicos.

Requisitos de transferencia

El organismo de Administración Escolar debe estar legalizado y sus miembros deben estar vigentes.

El presidente y el Tesorero deberán suscribir un recibo por el monto de la Transferencia.

Para la ejecución de los fondos recibidos, los Organismos de Administración Escolar deberán dar estricto cumplimiento al instructivo. Además los organismos de Administración Escolar deberán incorporar al Plan Escolar Anual y presupuesto del año que corresponda la transferencia de fondos.

¹¹ Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación Parvularia, básica y media de los centros educativos públicos. Año 2015

f) Normas técnicas de la Corte de Cuentas.¹²

La Corte de Cuentas de la República de El Salvador es el organismo rector del sistema de control y auditoría de la gestión pública, en los siguientes artículos se hace referencia al control:

Art. 2.- Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Art. 4.- Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información comunicación y monitoreo.

Art. 19.- La máxima autoridad los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Art. 20.- Las actividades de control interno deben establecerse de manera integrada a cada proceso institucional.

Art. 27.- La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles generales, comunes a todos los sistemas de información.

Art. 28.- La máxima autoridad, los niveles gerenciales y la jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos.

¹² Normas técnicas de control interno, corte de cuentas de la República, San Salvador, El Salvador, Centroamérica

g) Normas de control internas operativas del Ministerio de Educación (MINED)

Reglamento de normas técnicas de control interno específicas del ministerio de educación y consejo nacional para la cultura y arte, especifica lo siguiente relacionado al control:

Art. 2.- Todos los servidores públicos del Ministerio de Educación y el consejo Nacional para la cultura y el Arte, entenderán por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionar realizados por la máxima autoridad, funcionarios empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Art. 9.- El sistema de control interno tiene que someterse a un proceso de continuo monitoreo, bajo la responsabilidad de la máxima autoridad y niveles gerenciales del MINED. Son actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo y asegurar razonablemente que los resultados de las auditorías y de otras revisiones se atiendan con prontitud.

Art.- 11. La máxima autoridad de las jefaturas debe fomentar un ambiente propicio para la operación del control interno, mediante la generación de una cultura de control, que promueva entre los miembros de la institución, el reconocimiento del control interno como parte integrante de los sistemas institucionales.

Art. 44.- Todos los procesos institucionales, deben integrar sus propias actividades de control interno que mejor se adapten a su Unidad Organizativa e institucionalmente, que permitan una administración eficaz y eficiente de los riesgos y gestión, que coadyuven el logro de los objetivos y metas.

h) Disposiciones generales de presupuestos.¹³

La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador considerando:

I. Que para dar flexibilidad, dentro de un marco de fiscalización apropiada, a las operaciones originadas por un proceso de ejecución del presupuesto, y hace indispensable establecer disposiciones que regulen las mencionadas operaciones.

Art. 72.- Se faculta al Ministerio de Educación, para nombrar en las respectivas plazas que indica la Ley de Salarios, al personal docente parvulario, de primero, segundo y tercer ciclos de educación básica y al de bachillerato académico y diversificado, asignándole el sueldo que le corresponda conforme a la Ley de Escalafón del Magisterio Nacional.

E. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL

ADMINISTRATIVO

1. Definición de sistema:

“Componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones, el control, análisis y visión de una institución.”¹⁴

“Un sistema es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas.”¹⁵

Por su parte, la Real Academia de la Lengua define a sistema como “un conjunto de cosas que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto”.

¹³

Disposiciones generales de presupuestos, asamblea legislativa de la República de El Salvador

¹⁴ Administración de los Sistemas de Información, Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Prentice Hall, 3ª Edición, México, Pág. 8

¹⁵ Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Gómez Ceja Guillermo, Editorial McGraw-Hill, 1ª, Edición 1997, pág. 3

De las definiciones anteriores se puede decir que un “Sistema, es una serie de pasos, que se deben seguir debidamente ordenados y relacionados entre sí, que contribuyen a un objetivo común.

2. Tipos de Sistemas Administrativos

Se define sistemas administrativos como la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendiente al logro de los fines de una organización. Esto quiere decir que un conjunto de procedimientos relacionados y dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema. Así, el sistema de control de producción, por ejemplo, consiste en un conjunto de procedimientos de pedidos de materiales, procedimientos de despacho o ruteo, procedimientos de control, etcétera.

Existen diversos tipos de sistemas administrativos, a saber:¹⁶

De planeación: fija objetivos, metas, políticas (Filosofía de la organización) que deberán cumplirse. La planeación posibilita ampliar el foco de atención hacia los cambios del entorno. Está presente en todos los niveles organizacionales con sus propias características. Existen tres tipos de planeación:

- Planeación Estratégica.
- Planeación Táctica.
- Planeación Operacional.

Operacionales: Captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos por ejemplo en primera instancia se debe cortar la piel para la fabricación de calzado y posteriormente se la puede unir o pespuntar.

¹⁶ <http://sistemasadministrativosda.blogspot.com/2013/05/tipos-de-sistemas-administrativos.html>

Directivos: La información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección. Por ejemplo, optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.

De control: Mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo a los objetivos deseados. Por ejemplo, el presupuesto maestro que los contadores emplean para establecer periódicamente comparaciones entre la erogación real y la presupuestada.

De finanzas: Es el uso óptimo de recursos, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran los fondos como del empleo que de ellos se hacen.

De producción: Es cualquier actividad que produzca algo, se definirá de manera más como aquello que toma un insumo y lo transforma en una salida o producto con un valor agregado por efecto de una transformación. Sistema de producción Empresa Concepción Administración operativa Producción como sistema: Se componen de los siguientes procesos:

- Localización.
- Arreglo de las instalaciones.
- Manutención.
- Producto.
- Procedimiento.
- Capacidad de producción.

Informativos: Manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos, ejemplos, las actividades que desarrolla el departamento de sistemas como el control del sistema “red computacional” de una empresa.

Importancia De Los Sistemas Administrativos:

La importancia de aplicar los sistemas administrativos en una empresa es que tiene una función sinérgica la cual consiste en unir las acciones simultáneas de las partes separadas produciéndose un efecto total mayor que el de los efectos de las partes independientemente.

3. Clasificación de los sistemas¹⁷

- El grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados. Según el nivel de influjos o influencias son sistemas abiertos o cerrados, si recibe poco es cerrado pero en cambio si recibe muchas es abierto. Aunque no existe sistema totalmente cerrado.
- Su composición material y objetiva de sus elementos: abstractos y concretos. El sistema abstracto es aquel en el que todos sus elementos son conceptos, y el sistema concreto es cuando al menos 2 de sus elementos son objetos.
- Su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos. Los reactivos son los que reaccionan al estímulo de otro,
- Su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos. Homeostasis significa equilibrio se autocorriga, se autorregula, el dinamismo en todo sistema es hasta un límite porque si no ocasionaría un caos.

¹⁷http://html.rincondelvago.com/teoria-de-sistemas_1.html

- La predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes. En los probabilísticos existe incertidumbre sobre su futuro, y los determinísticos se caracteriza por que se predice con toda certeza.
- Su grado de dependencia: independientes e interdependientes. Este es el grado de dependencia que tienen respecto de otros o del medio ambiente.

4. Importancias de tener un sistema de control:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

5. Definición de Control:

“Es un sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y los planes, establece normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva más adecuada.”¹⁸

“El proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollen conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.”¹⁹

“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.”²⁰

De los conceptos anteriores se puede definir control de la siguiente manera:

Es el proceso mediante el cual se puede verificar los métodos y procedimientos que se realizan para el cumplimiento de objetivos y metas en las actividades administrativas.

El término control se utiliza frecuentemente con las siguientes variantes:

Función restrictiva y coercitiva. Utilizado para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social aplicado en la sociedad y en las organizaciones para inhibir el individualismo y la libertad personal.

Sistema automático de regulación. Utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático, o el funcionamiento de un sistema. Es el caso del proceso de control automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desvíos

¹⁸ Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Limusa, 1ª Edición, México 1987, pág.,

245

¹⁹ Robbins Stephens P., Administración Teoría y práctica, 4ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1994, Pág. 7

²⁰ James A. F. Stoner, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Pearson

o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

Función administrativa. Forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

6. Objetivos

La tarea principal del control es verificar que todo se haga conforme fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

En el proceso administrativo, podemos utilizar la herramienta de control con los siguientes objetivos:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado.

- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

Esto demuestra que el control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización o en cada área de la organización o incluso en cada nivel jerárquico.

Estos objetivos son de mucha importancia cumplirlos paso a paso, pues al hacerlo se obtendrán resultados óptimos y reales a los que se han establecido; también se puede controlar de una forma más precisa los procedimientos y actividades, medir el desempeño de los empleados y así alcanzar los objetivos propuestos.

7. Finalidad

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos, tarea de la que deben estar muy pendientes los ejecutivos que se encargaron de la planeación y organización. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados.

El control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano.

Como proceso, el control presenta fases que deben tomarse en cuenta en todo momento.

Los puntos estrictamente necesarios en cualquier sistema de control son:

- Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
- Un medio para medir la actividad desarrollada.

- Un procedimiento para comparar tal actividad con el criterio fijado.

Estas fases presentan un camino para que se cumplan las actividades, procedimientos para poder verificar un sistema de control, son una guía necesaria para el efecto de conseguir metas.

La aplicación de estos conceptos generales y abstractos a situaciones concretas y prácticas dependerá de cada gerente. Los elementos mencionados siempre deben estar incluidos en cualquier sistema de control, sea en el control de calidad, presupuestario, de producción, de inventario, de personal, etc.

8. Fases²¹

El control es un proceso cíclico, compuesto de cuatro fases:

a. Establecimiento de estándares y criterios

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son decisiones que proporcionan medios para definir lo que se deberá hacer y cuál será el desempeño o resultado a cumplir como normal o deseado. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, qué esperar de determinada acción. Los estándares o normas proporcionan un método para establecer qué debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionan buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos.

²¹ Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato Idalberto, México: McGraw Hill, 2006

Entre los ejemplos de estándares o criterios podemos mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción.

El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a determinados estándares establecidos de antemano; funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite emprender acciones correctivas oportunas, que son la base del control. En consecuencia el control debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretende obtener con base en los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos. El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable.

Tipos de estándares:²²

- Estándares de cantidad: son los que se tratan del volumen de producción. Los niveles de almacén, y el número de horas trabajadas
- Estándares de calidad: estos se refieren a el control de calidad del producto, a las especificaciones del producto y a la materia prima
- Estándares de tiempo: se miden en tiempo de producción , tiempo promedio de almacenamiento, y en estándares de rendimiento
- Estándares de costo: se refiere al costo de producción, de almacenamiento y costo estándar.

b. Observación del desempeño

Para controlar el desempeño, es necesario conocer por lo menos un poco de éste. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o

²² Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato Idalberto, México: McGraw Hill, 2006

verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios. La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.

c. Comparación del desempeño con el estándar establecido

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos. Este aspecto recuerda mucho el principio de excepción propuesto por Taylor. Para concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que señalen con rapidez dónde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable.

La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo-partiendo del presente-puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras. En general, la comparación de los resultados reales con lo planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes y medidas estadísticas.

Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse.

d. Acción correctiva

Las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control.

Las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan parte de la culminación del proceso de control. La acción correctiva que ajusta las operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes. El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar que se ejecuten los planes dispuestos para alcanzar los objetivos. Es la función según la cual el administrador, desde el presidente hasta los operarios, afirma que todo lo que se hace concuerda con lo planeado. Frederick Taylor afirmaba que en una empresa, el control consiste en comprobar si todo se ejecuta conforme al plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Tiene por objetivo indicar las fallas y los errores para rectificarlos y no reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y acciones. La planeación requiere programas realistas, integrados y estructurado, en tanto que el control exige la concordancia de planes y acciones.

Alcance del Control

La planeación comienza el proceso administrativo, en tanto que el control lo cierra. Del mismo modo que acontece en la planeación, el alcance del control puede ser global, departamental u operacional, que corresponde a los planes estratégico, táctico y operacional.

9. Importancia del control

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, facilita la integración de las actividades verificando los puntos débiles y los posibles errores para corregirlos. El valor específico de la función control, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

A través del control se puede manejar los procesos administrativos, ir verificando su cumplimiento, es de vital importancia poder emplearlo, para obtener los resultados más óptimos para el logro de los objetivos y metas que se han propuesto.

10. Principios básicos de un sistema de control

Los principios básicos con los que debe contar un sistema de control son los siguientes²³:

Actualizarlo Constantemente: el sistema de control debe de estar actualizado, esto demuestra verdadero interés en el objetivo del control, ya que está relacionado con el

²³ Administración y Organización (Dr. Mario Sverdlik J Clifton Williams)

presente, con lo que está ocurriendo en la actualidad para cerciorarse de que los planes se desenvuelvan en la forma prevista.

Mantener un registro de todos los objetivos: para lograr los planes de la organización en general es imprescindible que tanto los departamentos como las diversas áreas de funcionamiento cumplan con sus objetivos, y así con este registro se tomaran medidas correctivas en el momento y en el sitio requerido.

Interés para evitar cualquier desviación en los objetivos: al detectar cualquier error en lo planeado no implica corregir a los superiores, sino que se trata de ayudarlo a elegir la medida correctiva que resulte más eficaz. Si el sistema de control no detecta las desviaciones en forma minuciosa, los superiores se ven obligados a perder tiempo muy valioso para analizar e interpretar los reportes que se le proporcionan.

Informar al empleado sobre cualquier desviación: conviene comunicarle al empleado cualquier desviación que se presente. Esto implica que el superior no tenga que estar informando del movimiento de las operaciones, sino que si el empleado debe dirigir y controlar su propio rendimiento debe de estar constantemente enterado de la forma en que va progresando. Por ejemplo, si se expiden informes acerca del rendimiento del personal, el empleado siempre estará dispuesto a modificar cualquier actitud o hábito para incrementar su desarrollo sin sentir que se le está presionando u obligado a hacerlo.

Mostrar las responsabilidades individuales al igual que los resultados globales: los resultados globales son la suma de los resultados obtenidos de forma individual por cada uno de los empleados. De modo que el sistema de control debe de estar planeado de tal modo que contenga un registro de los resultados individuales, así como un registro de los resultados globales.

11. Características de un sistema de control

Las principales características con las que debe contar un sistema de control se describen a continuación²⁴:

Refleja la naturaleza de la estructura organizacional: un sistema de control deberá ajustarse a las realidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Oportunidad: un buen sistema de control debe encontrar de forma inmediata las desviaciones, siendo lo ideal que se descubran antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

Accesibilidad: todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

Ubicación estratégica: resulta imposible y costoso implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecer en ciertas áreas para establecer el control de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Control por áreas funcionales: una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel general como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

²⁴ Fundamentos de administración (Múnich Galindo, García Martínez)

12. Técnicas de control

Entre las principales técnicas de control tenemos las siguientes:

- **Reportes e informes**

Los reportes e informes constituyen un efectivo medio de control, pero estos siempre deben siempre estar bien formulados, para lo cual, es necesario considerar algunas observaciones:

- Que sean sencillo y claros.
- Apoyarse con gráficas, audiovisuales y explicación verbal.
- Que sea presentado con oportunidad.
- Que contenga información estratégica, no dando importancia a la cantidad sino a la calidad.
- Incluir conclusiones o interpretaciones y
- sugerencias.

Los reportes e informes se clasifican en:

- Informes de control: estos se utilizan para el control directo de las operaciones.
- Reportes de información: en estos se presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

- **Formularios:**

Los formularios son un instrumento para el control porque su objetivo es transportar información necesaria para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos administrativos, reduciendo así el número de desviaciones. En ellos se obtiene información constante y también contienen una serie de espacios para recolectar información variable.

Partes que contiene un formulario:

- **Extremo superior o cabeza del formulario:** Se utiliza para los datos iniciales del formulario, como identificación de la organización, título o denominación del formulario y otros. Representa la introducción respecto a la acción que se va a desarrollar en el cuerpo del formulario.
- **Cuerpo del formulario:**

Contiene la mayor parte de los datos del formulario, que son los que generan la acción implícita los cuales se determinan, de acuerdo con la información que se desea obtener, mediante la utilización de este. Se analizan las decisiones acerca de los datos y la distribución siguiendo una secuencia lógica de colocación.

- **Extremo inferior o pie:**

Contiene los datos de cierre o conclusión del formulario, firmas y sellos para aprobar o conformar la información registrada en el cuerpo del mismo.

- **Técnica PERT:**

Esta técnica recibe su nombre de las siglas de su nombre Program Evaluation and Review Technique, que traducido al español significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programas.²⁵ Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se conoció como PERT/tiempo, ahora en la actualidad se ha introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y

²⁵ Parro Nereo Roberto, Programación por camino crítico, Administración de Empresas T.III, P.289 A 341

así estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo.

La técnica PERT es importante en el proceso de control porque considera la terminación probable de lo planeado a tiempo y dentro del presupuesto previamente establecido tanto de las actividades en forma independiente y en forma grupal. También mejora la planificación y toma de decisiones mediante la integración y presentación de los datos de varios departamentos.

- **Técnica CPM:**

Fue desarrollada por las compañías Dupont de Nemours, y Remington Rand, las buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación.²⁶

Llegaron al resultado de redes de actividades, por lo que la primera fase del CPM (Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo. Se podría definir como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de comportamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

Esta técnica es importante en el proceso de control porque mejora la planificación antes del comienzo de las actividades y de igual forma toma en cuenta los posibles riesgos e incertidumbres relacionados con la ejecución de los planes.

²⁶ www.investigaciondeoperaciones.net/cpm.html

- **Indicadores**

Los indicadores son relaciones de datos numéricos que hacen posible evaluar el desempeño y los resultados en cada componente de gestión clave para la organización.

Principales ventajas de utilizar indicadores:

- Compara los resultados con respecto a determinados objetivos y metas de cualquier actividad humana: proyecto, proceso, programas, tareas, etc.
- Evalúan la relación entre los recursos y los resultados obtenidos.
- Evalúan las deficiencias y las externalidades que generan.

Los indicadores son importantes en el proceso de control porque reducen la incertidumbre y motiva a los empleados de alcanzar metas retadoras lo que contribuye a una buena ejecución de los procesos en la organización reduciendo el número de desviaciones o errores.

13. Retroalimentación

La retroalimentación es básica en el proceso de control, ya que a través de ella, la información que obtenemos se ajusta a las actividades u operaciones al correr el tiempo. De la calidad de la información que se obtiene, depende el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.

Realizadas las evaluaciones de resultados y la toma de medidas correctivas a implementar, se comunica la evaluación a las personas involucradas, se les comentan las decisiones que igualmente se ajustan ante las observaciones de dichas personas y se reinicia el proceso de control, lo cual se hará de forma constante y permanente.

14. Principios Generales de Administración Aplicados al Control

Entre los principios generales de administración aplicados al control, pueden citarse²⁷:

- **Principio de garantía del objetivo.**

El control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos.

- **Principio de definición de los estándares.**

El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y seguro.

- **Principio de excepción.**

Este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos67/control-administrativo/control-administrativo.shtml>

- **Principio de acción.**

El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control. Cuando éste es mayor que costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. El control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

Como lo indican los principios anteriormente mencionados la etapa del control no se debe aplicar solo por un antojo de la administración o de los propietarios de la organización, es necesario analizar la factibilidad económica de su aplicación ya que si resulta más costos aplicarlos que los gastos que en que se incurrirá por un desvío en los estándares de la organización es mejor asumir el costo del desvió que aplicar una regla del control.

Requisitos previos de un sistema de control

El control debe ser comprendido por todos aquellos que utilizan u obtienen sus resultados.

- Debe anticipar e informar los desvíos a tiempo para emprender la acción correctiva antes de que ocurran desvíos más graves.
- Debe ser suficientemente flexible para que sea compatible con los cambios del ambiente organizacional.
- Debe ser económico para evitar gastos adicionales de mantenimiento del sistema de control.

- Debe indicar la naturaleza de la acción correctiva para que su ejecución concuerde con el plan.
- Debe reducirse a un lenguaje (palabras, diagramas u otros modelos) que permita una rápida visualización y sea de fácil comprensión.
- Debe desarrollarse mediante la participación activa de todos los gerentes involucrados.

F. GENERALIDADES DE LOS PLANES OPERATIVOS

1. Definición de Plan:

- “Un plan es una serie de pasos o procedimientos determinados, que buscan conseguir un objetivo o propósito. Al proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación, y de manera amplia, la planificación consiste en definir claramente los objetivos y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos”.
- “La planeación consiste en la toma anticipada de decisiones necesarias para elegir un determinado curso de acción. Sobre el aspecto formal, planear consiste en simular el futuro deseado y establecer los cursos de acción y los medios adecuados para alcanzar los objetivos”.²⁸

De los conceptos anteriores se puede decir que:

Un plan es todo aquel conjunto de pasos ordenados y pensados con anticipación encaminados a alcanzar un objetivo previamente determinado y con la mira de guiar a la organización en la consecución de sus metas ya sea a corto o largo plazo.

²⁸

Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato Idalberto, México: McGraw Hill, 2006

Por tanto es de suma importancia que la institución tenga bien claros sus planes y de esta manera puedan saber los trabajadores hacia donde se dirigen y puedan encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos.

2. Definición de Plan Operativo:

Es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una Institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

¿Qué es el plan operativo?

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;
- Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;
- Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima).

En resumen un plan operativo consiste en el establecimiento de los objetivos de la organización a corto plazo dándole prioridad a las actividades más delicadas en el que

hacer de la institución ya que del cumplimiento de los objetivos a corto plazo depende el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

a. Características de un plan operativo

- 1- Se proyecta a corto plazo.
- 2- Involucra cada tarea y actividad aisladamente, además se preocupa por alcanzar las metas específicas.
- 3- Se define para cada tarea y actividad en el nivel operativo.
- 4- Debe ser un instrumento ágil y sencillo.
- 5- Las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos e interiorizados en todos los niveles de la institución.

b. Utilidad de los planes operativos

Se presenta la utilidad que tienen los planes operativos:

- Constituye una herramienta para la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales.
- Cumple en menor tiempo, metas y objetivos propuestos.
- Muestra de forma precisa, un método para mejorar procesos y cumplir con la realización de actividades.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

G. GENERALIDADES DE LOS PLANES OPERATIVOS DE LA INSTITUCIÓN²⁹

Para el año en curso (2015) a continuación se muestran de forma general y resumida los planes operativos de la institución.

Programas:

1. Programa: Dotación de Paquetes Escolares.

El Programa consiste en entregar en forma gratuita a los estudiantes matriculados en el Sistema educativo público y subvencionado, dos uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares para Parvularia, I ciclo, II ciclo y III ciclo de Educación Básica.

2. Programa: Alimentación y Salud Escolar.

El Programa tiene como propósito mejorar el estado nutricional del estudiantado para propiciar condiciones de aprendizaje y permanencia en la escuela, por medio de la entrega de un refrigerio diario con la participación de la comunidad educativa, así como el fortalecimiento de conocimientos, capacidades y prácticas adecuadas en salud, alimentación y nutrición, y la implementación de huertos escolares.

3. Sub Programa: Vaso de Leche.

El vaso de leche forma parte del refrigerio escolar, siendo uno de los seis ingredientes utilizados para el refrigerio (vaso de leche, arroz, frijol, aceite, azúcar y bebida fortificada)

²⁹ Plan Anual Operativo (POA) 2015, Dirección Departamental de Educación del Departamento de San Salvador.

4. Programa: Arte, Cultura, Recreación y Deportes.

El Deporte y la recreación son parte de la experiencia educativa y formativa de los niños, niñas y jóvenes. El arte y la cultura son componentes de la vida de los pueblos, por lo tanto, el sistema educativo debe procurar su incorporación en el aula, vinculándolos en la vida cotidiana de la comunidad educativa.

5. Programa: Educación Inclusiva.

Brinda oportunidades equitativas de aprendizaje a niños y jóvenes independientemente de sus diferencias sociales, culturales y de género así como de sus diferencias en las destrezas y capacidades. La inclusión de la diversidad en la educación supone la eliminación de las barreras institucionales, pedagógicas, curriculares y culturales que excluyen o discriminan.

6. Programa: Educación Inicial y Parvularia.

El Modelo de Educación y Desarrollo Integral para la Primera Infancia responde al propósito de garantizar la educación y desarrollo integral de la primera infancia, de manera coordinada, integrada y participativa, por parte de las diferentes instancias de alcance nacional y local, gubernamentales y no gubernamentales, incorporando a la sociedad civil y reforzando el papel protagónico de la familia y la comunidad, contribuyendo así a una mejor preparación para la vida de las niñas y niños desde la concepción hasta los siete años de vida, mediante directrices generales que orienten los diferentes planes, programas y proyectos. Acciones realizadas por la vía institucional y la vía familiar comunitaria.

7. Programa: Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos.

Programa que busca dotar a los centros escolares de instalaciones seguras y funcionales que cumplan con los requisitos pedagógicos, de infraestructura, mobiliario y equipo, para generar ambientes dignificantes, seguros y motivadores.

8. Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta.

Es un Programa de aprendizaje gradual que posibilita la comprensión de la lectura, la expresión escrita y el uso del cálculo matemático básico, vinculando a las personas a la vida económica, social, política y cultural de la sociedad salvadoreña. Se impulsa con la participación del voluntariado.

9. Programa: Escuela Inclusiva. SI-EITP.

Busca la mejora de la calidad y pertinencia de la educación, impulsando el modelo pedagógico en el Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, propiciando estrategias que fomenten la gobernabilidad y una eficiente gestión escolar en los territorios del país.

Con el esfuerzo conjunto del personal sensibilizado y comprometidos con los resultados de calidad de los servicios Educativos y Administrativos, hacen posible que los objetivos y metas que se trazan se cumplan satisfactoriamente, no obstante siempre hay factores condicionantes internos y externos que atrasan u obstaculizan el cumplimiento oportuno de dichos programas.

El cumplimiento anual de estos programas se mide a través de ciertos indicadores y también mediante matrices de seguimiento e informes internos.

La Dirección Departamental de Educación en San Salvador ha venido sufriendo modificaciones desde su creación, y con la aparición de los programas sociales tales como el vaso de leche, la ampliación de los paquetes escolar hasta bachillerato, etc., sus funciones y asignación de recursos, ya sea financieros y no financieros han incrementado por tanto es necesario la actualización de los planes operativos que esta posee esto a su vez hace indispensable la actualización y en algunos casos la creación de nuevos sistemas de control que ayuden a ejecutar de la mejor manera posible sus planes operativos y que estos contribuyan al cumplimiento de los planes estratégicos y esto beneficie a la población que este directamente involucrada en el ámbito educativo como

maestros, estudiantes, padres y la población que no esté directamente involucrada por ejemplo empresa privada.

Por último es necesario enfatizar la necesidad de los sistemas de control administrativos ya sea en la empresa privada, el gobierno o en la misma vida personal ya que esto ayudan a optimizar el uso de los recursos limitados que poseemos los seres humanos detectando las desviaciones de los planes trazados a tiempo para corregir las desviaciones y poder regresar al rumbo correcto minimizando los gastos y costos innecesarios.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS PARA LA COORDINACIÓN DE PLANES OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

- Evaluar la situación actual de los planes operativos de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, para detectar deficiencias en su desarrollo y proponer así un sistema de control administrativo para coordinar la ejecución de los planes operativos.

2. Objetivos Específicos

- Identificar las deficiencias en el control de la ejecución de los planes operativos de la dirección departamental de educación de San Salvador y así mejorar la eficiencia de los instrumentos de control establecidos.
- Estudiar la estructura de la organización para mejorar el control administrativo por unidad y mejorar la contribución de cada empleado hacia el logro de los planes operativos.
- Conocer las principales normativas y la forma en que cada empleado aplica el control administrativo a los principales planes operativos.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los diferentes métodos y técnicas que ayudaron a realizar una investigación más precisa del estudio.

MÉTODO³⁰

El método de investigación que se utilizó en la investigación es el método científico el cual “se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resultaron fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo”.¹

a. Analítico

Consiste en dividir un todo abstracto o concreto en sus elementos integrantes, para investigar su naturaleza y efectos. El análisis implica resolver, pues, el todo actual en las diferentes partes que lo integran. Se utilizó este método porque se analizó por separado cada uno de los departamentos que constituyen la Institución y se determinó la contribución de cada uno de ellos hacia la ejecución de los planes operativos.

b. Sintético

Es el que va de lo simple a lo compuesto, implica la reunión de diversos elementos en un todo actual, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. En otras palabras debemos decir

³⁰ <http://definicion.de/metodo-cientifico/>

que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión exacta de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. Se utilizó este método porque a través del análisis de los departamentos de la Institución se determinó como en su conjunto contribuyen en la ejecución de los planes operativos de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según su alcance, las investigaciones pueden ser exploratorias, descriptivas, correlacionales o explicativas. Estos tipos de investigación suelen ser las etapas cronológicas de todo estudio científico y cada una tiene una finalidad diferente; para nuestro estudio utilizaremos la investigación correlacional la cual consiste en medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Es por eso que este tipo de investigación es el indicado para llevar por un buen proceso toda la información que sea estudiada.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación “es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar cómo todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación.”

Para realizar la investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental pues es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Con la finalidad de obtener datos fiables, oportunos y precisos, se utilizó las siguientes técnicas de investigación para analizar, tabular e interpretar la información que se recolecto. Entre las técnicas que se utilizaron están:

- **Técnicas**

- a. La Entrevista**

Este instrumento de recolección de información es uno de los más importantes, ya que con este se obtiene una relación directa con el entrevistado, en nuestro caso son los altos cargos (Directores) de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

- b. La Encuesta**

Es una herramienta que ayudo a recolectar información de los sujetos en estudio, sobre opiniones, observaciones sobre los distintos ítems que se realizaron y se propusieron dentro de un cuestionario, y este será dirigido a los empleados que laboran en la Institución.

La recolección de la información fue dirigida por los miembros del equipo de investigación, los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron: la entrevista con una guía bien estructurada, un cuestionario que se elaboró a base de los indicadores que se formularon en la operacionalización de las hipótesis.

- **Instrumentos**

- c. Guía de entrevista**

Se trabajó con una guía de entrevista estructurada y no estructurada ya que ambas son necesarias para obtener información precisa, pues facilitaron a que el entrevistador tenga mayor comunicación con el entrevistado en el caso de la entrevista estructurada y para la no estructurada son más flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos (entrevistados). Se redactaron preguntas cerradas, en las que se plantearon varias alternativas de respuestas y también se redactaron preguntas de carácter abierto.

- d. Cuestionario**

Se trabajó con cuestionarios estructurados y no estructurados, para obtener la información que se necesitaba y los datos a recolectarse para su debida interpretación. Se estructuraron preguntas cerradas en las que se esperaron respuestas dicotómicas y también respuestas con varias alternativas. Y se redactaron preguntas abiertas pues estas tuvieron respuestas con mayor profundidad, que ayudaron en la interpretación de la información recolectada.

5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son instrumentos importantes para la recolección de la información, para esto existen dos tipos principales de fuentes que son, las primarias que se tratan de una información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual y las secundarias que contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Para la investigación que se realizó se utilizó los dos tipos de fuentes de información, la primaria y la secundaria, estas se detallan a continuación:

a. Primarias

Para llevar un buen desarrollo de la investigación la información básica y necesaria se facilitó por el Administrador de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador y también por su Directora.

b. Secundarias.

La información de este tipo fue obtenida por medio de datos externos, provenientes de la Institución del Ministerio de Educación (MINED), de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador y además de informaciones en libros, Trabajos de Graduación, revistas, sitios web, entre otros.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a. Universo

Es el conjunto de personas sujetas a investigación, para el desarrollo de la investigación el universo fue definido por todos los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

b. Población

Para la elaboración de la investigación fue necesario clasificar los empleados que laboran dentro de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, la población total actualmente en la Institución es de 129 personas en la que solo son adultos.

c. Censo

El censo se llevó a cabo a través de la aplicación de una entrevista a toda la población objetivo; el cual fue dirigido solo a las unidades de estudio que ejercen las mayores decisiones relacionadas con la ejecución y control de los planes operativos en la institución, las cuales eran solo 4 personas: directora de la institución, administrador, encargada de recursos humanos y el encargado de la planeación.

d. Muestra

Para la realización de la investigación se tomó como muestra la población están más relacionados con la ejecución de los planes operativos, las cuales son: técnicos, , coordinadores y personal de área administrativa.

e. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se trabajó con una población finita que es de 100 personas, estos son los que laboran directamente en la Institución, se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), ya que este consiste en que todos los sujetos tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra. Se aplicó la fórmula de población finita para determinar el tamaño de la muestra.

La fórmula que se utilizó fue la siguiente:³¹

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

³¹ Bonilla Gildaberto, Estadística II. 3ª edición, UCA editores, 1995, El Salvador.

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Población

E = Error permisible

Sustituyendo en la fórmula:

n =? p = 0.50

Z = 1.96 q = 0.50

N = 100 E = 0.08

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(100)}{(0.08)^2 (100 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

n = 60 empleados

El tamaño de la muestra es de 60 empleados, lo que quiere decir que a este total se le paso la encuesta, se utilizó una población finita es por eso que se usó un nivel de confianza de 95%, la probabilidad de éxito y fracaso viene dictada de un 50% para ambas, pues existe cierta incertidumbre en el manejo de la información; para el cálculo del margen de error que sea manejable para la investigación es del 8%.

7. LIMITACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Limitaciones Teóricas:

- El bajo conocimiento de los planes operativos de la institución por algunos de los empleados.
- La falta de trabajo en equipo en las diferentes unidades de la institución conlleva a un mayor tiempo en la ejecución de los planes operativos en la institución.
- Se conoce muy poco acerca de los informes de control sobre los alcances y limitantes de cada unidad o área por parte de algunos empleados.
- La falta de comunicación hace que no exista la adecuada coordinación del control administrativo y esto repercute en los objetivos que pretenden lograr.
- Por ser una institución pública no se encuentra muchas fuentes secundarias de información relacionados sobre el control administrativo.
- Falta de conocimiento de los términos conceptuales utilizados en la institución.

Limitaciones Prácticas:

- La falta de conocimiento por parte de algunos empleados de los planes operativos anuales de la institución complico el proceso de recolección de información necesaria.
- La sobrecarga de trabajo en determinadas unidades dentro de la institución imposibilitó agilizar nuestra investigación.
- La falta de conocimiento de algunos términos técnicos administrativos o gerenciales llevó a que se diera incomprensión por parte de algunos de los agentes analizados.

- La recopilación de los datos para su respectivo análisis se llevó más tiempo de lo esperado.
- Falta de tiempo de las jefaturas de la institución para atender a los investigadores lo que genera retrasos.
- Algunos de los trabajadores no conocen sobre las herramientas e instrumentos de control administrativo que se utilizan en la institución.

8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

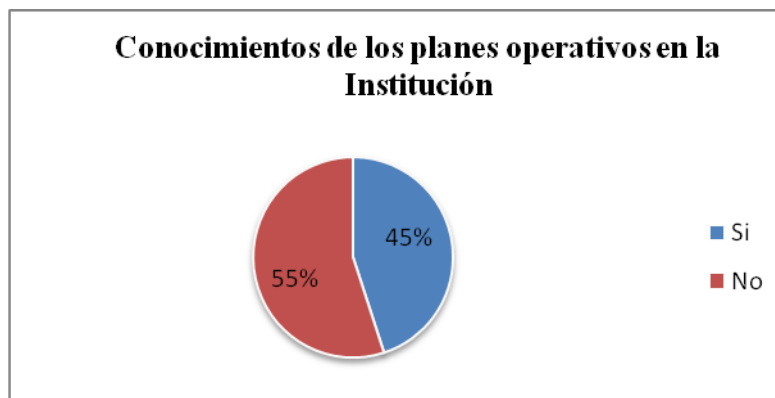
PREGUNTA 1. Tiene conocimientos de los planes operativos dentro de la Institución:

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento de los planes operativos por los empleados de la institución.

Tabulación: **Cuadro N° 1**

Opciones	Frecuencia	%
Si	27	45%
No	33	55%
Total	60	100%

Gráfico N°1:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Un alto porcentaje de los empleados no tienen conocimiento de los planes operativos que se desarrollan en la institución, lo cual dificulta que ellos se involucren de mejor manera al cumplimiento de estos, como consecuencia se presentan retrasos y se debe invertir recursos adicionales para lograr su ejecución, esto causa que se descuiden otras áreas dado que los recursos son limitados y se debe trabajar bajo un presupuesto que difícilmente cambia.

PREGUNTA 2. ¿Cómo se encuentra establecida la estructura organizativa de la institución?

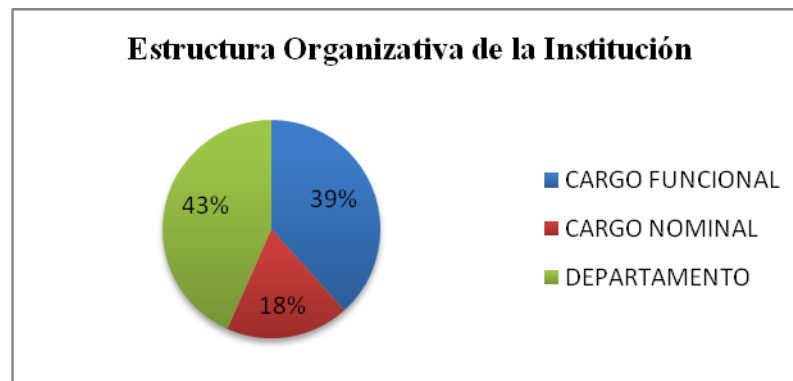
Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de cómo está establecida la estructura organizativa de la institución.

Tabulación:

Cuadro N° 2

Opciones	Frecuencia	%
CARGO FUNCIONAL	23	38%
CARGO NOMINAL	11	18%
DEPARTAMENTO	26	43%
Total	60	100%

Gráfico N°2:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se puede observar que los empleados no tienen claro cómo está estructurado y organizado su cargo dentro de cada unidad de trabajo, esto debido a que no existe un proceso de inducción adecuado dentro de la institución que pueda ubicar al empleado dentro del organigrama y su función dentro del departamento a que pertenece, esto genera retrasos en la ejecución de los planes operativos, debido a que al no tener clara la estructura organizativa resulta difícil entender que rol juega cada persona en la ejecución de los planes operativos anuales.

PREGUNTA 3. Se cuenta con un determinado plan de entrenamiento para los empleados de la institución, que responda a los objetivos y metas:

Objetivo: Indagar si se les brinda la capacitación necesaria a los empleados para que ayuden a alcanzar los objetivos.

Tabulación:

Cuadro N° 3

Opciones	Frecuencia	%
Si	10	17%
No	50	83%
Total	60	100%

Gráfico N°3:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Según los datos obtenidos la mayoría de empleados dentro de la institución no reciben planes de entrenamientos que puedan agilizar el alcance de los objetivos y metas, por lo cual el cumplimiento de los planes operativos presenta ciertas dificultades, debido a que cada año dichos planes se amplían su cobertura, esto conlleva a nuevos procedimientos y a una ampliación de las funciones de cada empleado, pero estos no cuentan con el entrenamiento adecuado para agilizar su ejecución.

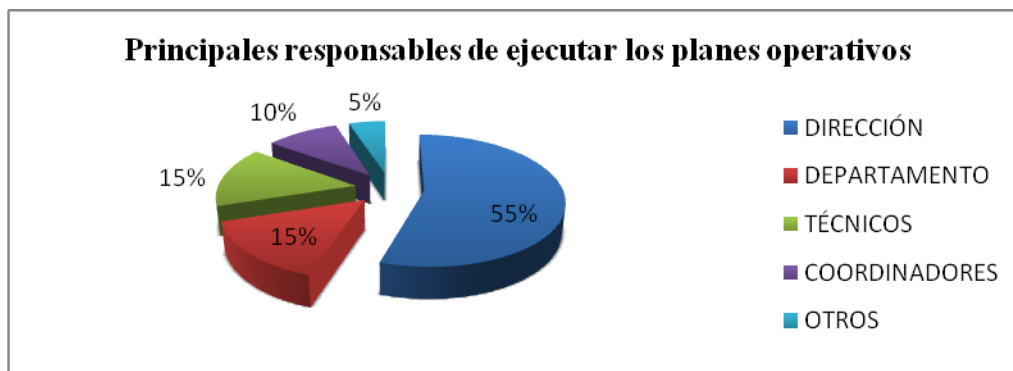
PREGUNTA 4. ¿Quién considera que son los principales responsables de la ejecución de los planes operativos?

Objetivo: Establecer si los empleados conocen sus responsabilidades y las de sus compañeros a la hora de ejecutar los planes operativos.

Tabulación: **Cuadro N° 4**

Opciones	Frecuencia	%
DIRECCIÓN	33	55%
DEPARTAMENTO	9	15%
TÉCNICOS	9	15%
COORDINADORES	6	10%
OTROS	3	5%
Total	60	100%

Gráfico N°4:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se identificó un alto porcentaje de empleados que opinan que los responsables de la ejecución de los planes operativos es responsabilidad exclusiva de la dirección, esto debido a que la mayoría empleados desconocen que su trabajo es de vital importancia para el funcionamiento de su unidad de trabajo y para la ejecución de los planes operativos dentro de la institución.

PREGUNTA 5. ¿De qué manera se encuentra establecidas y delimitadas las responsabilidades de cada empleado?

Objetivo: Determinar si los empleados están conscientes de la forma en que se establecen y delimitan las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo.

Tabulación: **Cuadro N° 5**

Opciones	Frecuencia	%
MANUALES DE FUNCIONES	42	70%
ORGANIGRAMAS	3	5%
POLÍTICAS	1	2%
NORMATIVAS	9	15%
OTRAS	5	8%
Total	60	100%

Gráfico N°5:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se identificó que la forma más común por la que se asignan responsabilidades dentro de la institución es por medio de los manuales de funciones, estos transmiten información en forma ordenada y sistemática sobre las actividades que realiza cada empleado y como estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas y también en menor medida las funciones de los empleados se delimitan por medio de normativas, lo cuales son muy importante debido a que estas son actualizadas constantemente.

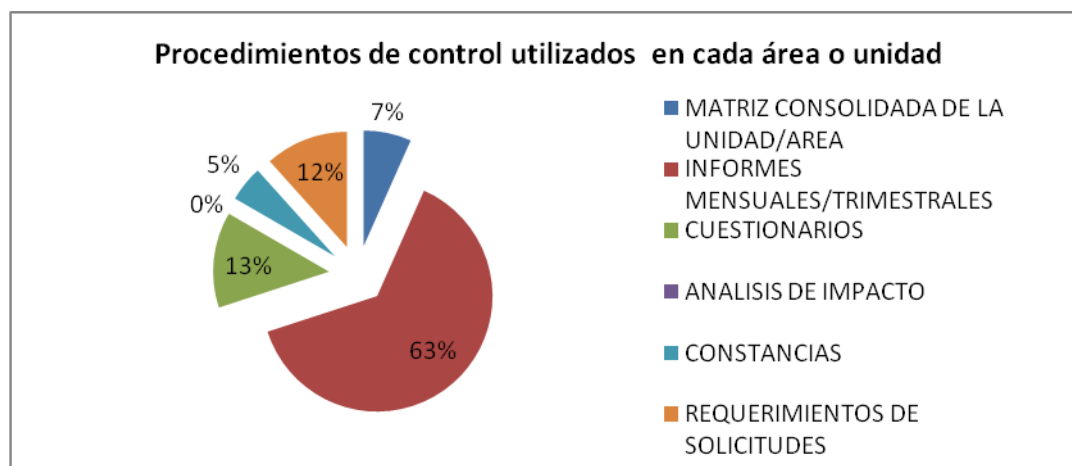
PREGUNTA 6. De los procedimientos de control que conoce, cuáles son los que utilizan en su área o unidad:

Objetivo: Indicar los procedimientos de control que se utilizan en la ejecución de las actividades de su área o unidad.

Tabulación: **Cuadro N° 6**

Opciones	Frecuencia	%
MATRIZ CONSOLIDADA DE LA UNIDAD/AREA	4	7%
INFORMES MENSUALES/TRIMESTRALES	38	63%
CUESTIONARIOS	8	13%
ANALISIS DE IMPACTO	0	0%
CONSTANCIAS	3	5%
REQUERIMIENTOS DE SOLICITUDES	7	12%
Total	60	100%

Gráfico N°6:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de los empleados en la institución utilizan los informes mensuales/trimestrales como procedimientos, esto debido a su fácil elaboración pero estos no tienen un formato estandarizado, además se encontraron opiniones en la que muestra que las formas en que llevan sus procedimientos de control es muy variado, aunque esto depende de que unidad se esté observando.

PREGUNTA 7. Existe la adecuada coordinación al momento de ejecutar planes operativos en la Institución:

Objetivo: Diagnosticar si existe la adecuada coordinación al momento de la ejecución de los planes operativos.

Tabulación:

Cuadro N° 7

Opciones	Frecuencia	%
Si	25	42%
No	35	58%
Total	60	100%

Gráfico N°7:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Los trabajadores opinan que la coordinación a la hora de ejecutar los planes operativos no es la mejor y esta necesita mejorarse, además son conscientes que esto genera problemas como errores, variaciones y retrasos en su ejecución, esto podría retrasar la ejecución de los planes operativos en la institución.

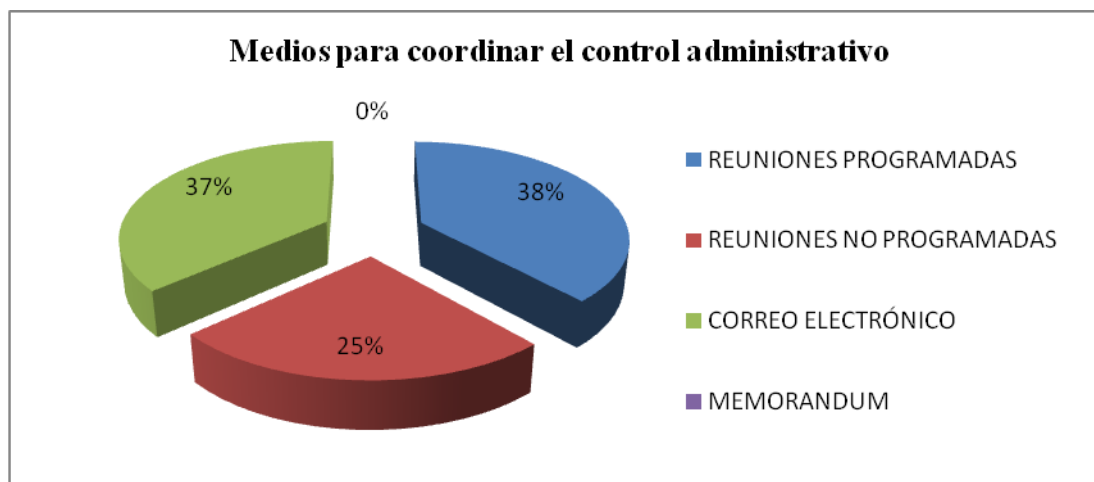
PREGUNTA 8. ¿Cómo coordinan el control administrativo en la Institución?

Objetivo: Indicar los medios en que como se coordina el control administrativo.

Tabulación: **Cuadro N° 8**

Opciones	Frecuencia	%
REUNIONES PROGRAMADAS	23	38%
REUNIONES NO PROGRAMADAS	15	25%
CORREO ELECTRÓNICO	22	37%
MEMORANDUM	0	0%
Total	60	100%

Gráfico N° 8:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la institución existen varios medios de la comunicación para poder coordinar el control administrativo, por lo cual se pueden presentar muchas desviaciones al momento de implementar actividades o dar a conocer información sobre un plan en específico. La coordinación de las actividades se realiza mediante reuniones programadas, correos electrónicos y reuniones no programadas. Esto produce variaciones en algunos datos que pueden incidir en los resultados.

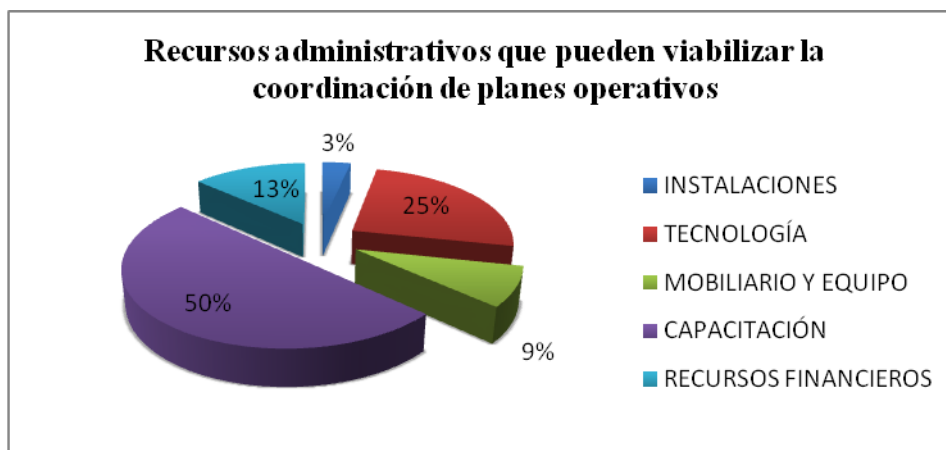
PREGUNTA 9. ¿Cuál de los siguientes recursos administrativos pueden viabilizar la coordinación de los planes operativos?

Objetivo: Investigar qué recursos administrativos se utilizan para viabilizar la ejecución de los planes operativos.

Tabulación: **Cuadro N° 9**

Opciones	Frecuencia	%
INSTALACIONES	2	3%
TECNOLOGÍA	15	25%
MOBILIARIO Y EQUIPO	5	8%
CAPACITACIÓN	30	50%
RECURSOS FINANCIEROS	8	13%
Total	60	100%

Gráfico N° 9:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Para los empleados de la institución la capacitación y la adquisición de nuevas tecnologías ayudarán a viabilizar la ejecución de los planes operativos, mediante los cuales los empleados realizarán sus actividades con mayor eficacia, lo que conllevará a una mejora en la administración y aplicación de los recursos de la dicha institución.

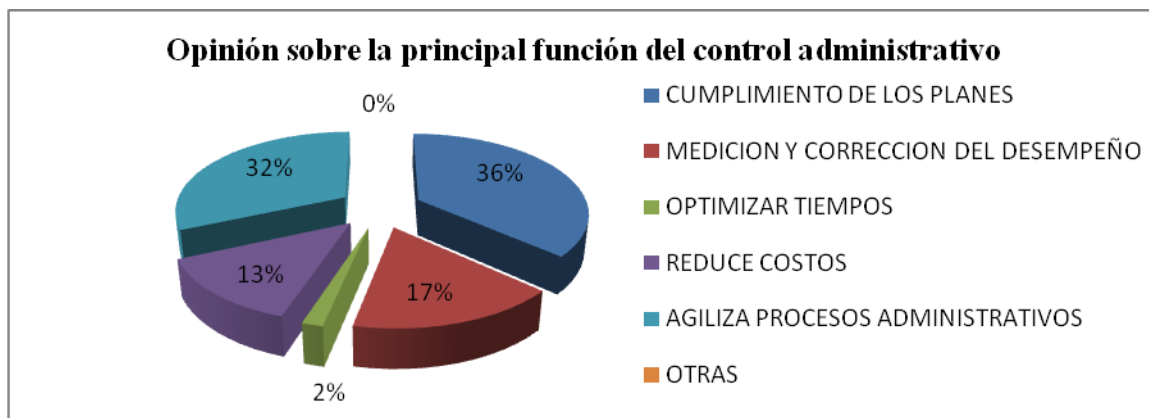
PREGUNTA 10. ¿Cuál considera que es la principal función del control administrativo?

Objetivo: Comprender si los empleados de la institución tienen claro la función del control administrativo en la ejecución de los planes operativos.

Tabulación: Cuadro N° 10

Opciones	Frecuencia	%
CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES	22	37%
MEDICION Y CORRECCION DEL DESEMPEÑO	10	17%
OPTIMIZAR TIEMPOS	1	2%
REDUCE COSTOS	8	13%
AGILIZA PROCESOS ADMINISTRATIVOS	19	32%
OTRAS	0	0%
Total	60	100%

Gráfico N° 10:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Es claro que para los empleados la función principal del control es ayudar al cumplimiento de las metas de la institución, así como también sirve para agilizar procesos lo que conlleva a pesar que ellos solo ven al control como una forma de tenerlos, sin saber si cumplen con sus obligaciones o no, resulta necesario capacitarlos para que tengan una visión más amplia de esta etapa del proceso administrativo.

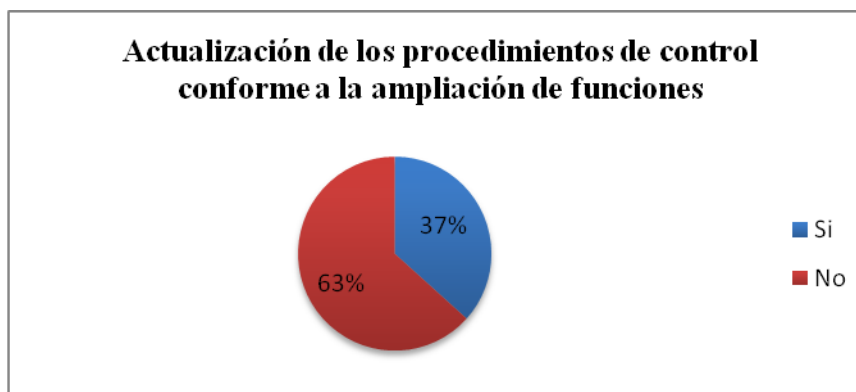
PREGUNTA 11. Considera que los procedimientos de control se actualizan constantemente de acuerdo a la ampliación de funciones:

Objetivo: Determinar si los planes de control administrativo se actualizan de acuerdo a las nuevas funciones de la institución.

Tabulación: Cuadro N° 11

Opciones	Frecuencia	%
Si	22	37%
No	38	63%
Total	60	100%

Gráfico N° 11:



Interpretación:

Es claro que para los empleados los actuales procedimientos de control están desfasados debido a la asignación de nuevas actividades a la entidad lo que provoca deficiencias en el sistema de control generando retrasos e incluso la no ejecución de algunos planes por la falta de un sistema de control que ayude a coordinar la ejecución de los proyectos.

PREGUNTA 12. ¿Cuál mecanismo de control considera que sea el más adecuado para ver el alcance de un plan operativo?

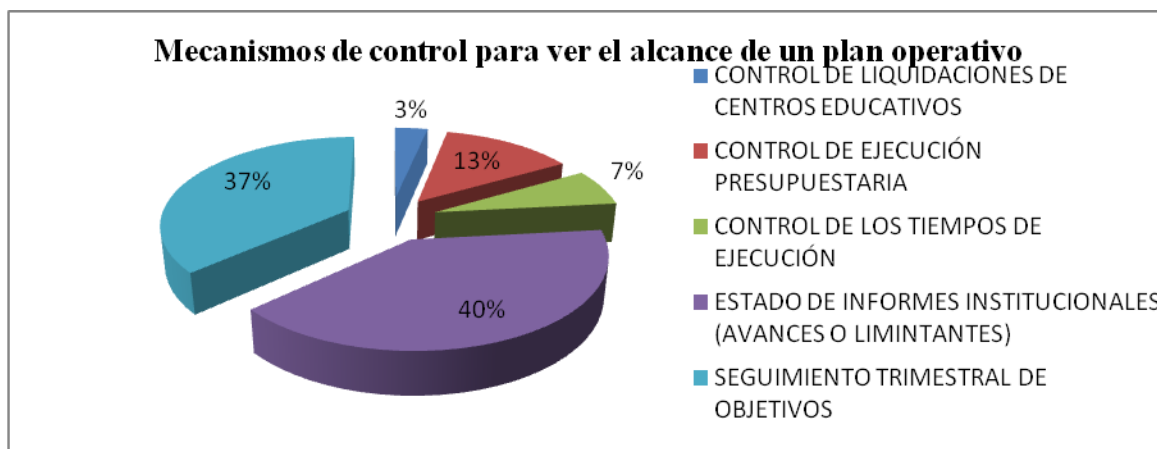
Objetivo: Describir que mecanismos de control son los más adecuados para la institución.

Tabulación:

Cuadro N° 12

Opciones	Frecuencia	%
CONTROL DE LIQUIDACIONES DE CENTROS EDUCATIVOS	2	3%
CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	8	13%
CONTROL DE LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN	4	7%
ESTADO DE INFORMES INSTITUCIONALES (AVANCES O LIMINTANTES)	24	40%
SEGUIMIENTO TRIMESTRAL DE OBJETIVOS	22	37%
Total	60	100%

Gráfico N° 12:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Elaboración de estados de informes institucionales y seguimientos trimestral de objetivos son los mecanismos más acordes a las necesidades de la institución según sus empleados ya que consideran que son los que les brindarían un panorama más claro de lo que está pasando y ayudarían a detectar más rápido las desviaciones de los planes pudiendo aplicar los correctivos en el tiempo adecuado para evitar que se agranden los problemas.

PREGUNTA 13. Considera importante la implementación de un nuevo sistema de control administrativo:

Objetivo: Precisar la necesidad de la implementación de un nuevo plan de control administrativo.

Tabulación: **Cuadro N° 13**

Opciones	frecuencia	porcentaje
Si	56	93%
No	4	7%
Total	60	100%

Gráfico N° 13:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se puede observar que es de vital importancia para la institución la ejecución de un nuevo sistema de control administrativo para detectar de manera oportuna posibles desviaciones y aplicar su debida acción correctiva, de esta manera se mejoraría la ejecución de los planes de la institución.

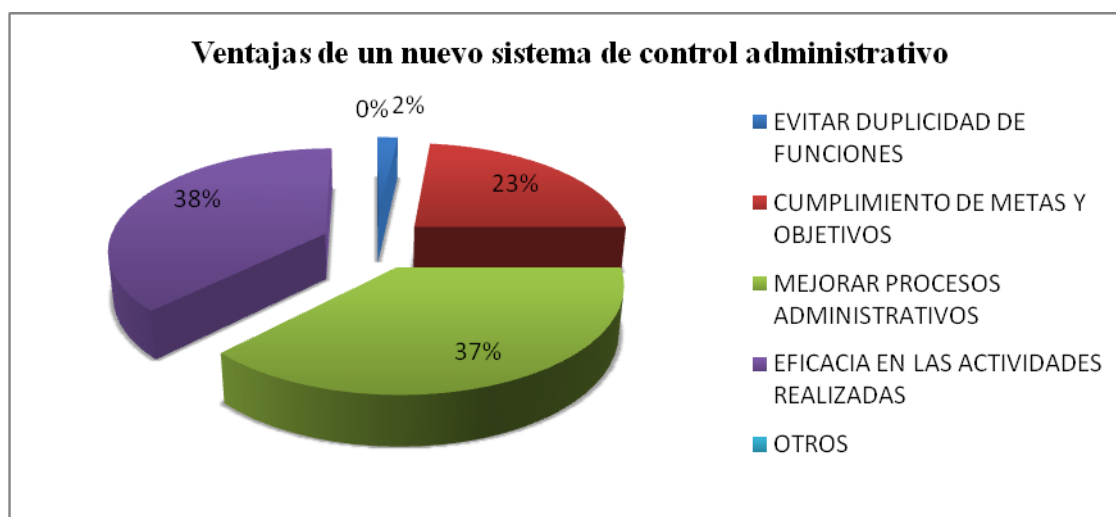
PREGUNTA 14. ¿Cuál considera que es la principal ventaja de la implementación de un nuevo sistema de control administrativo?

Objetivo: Describir los beneficios de la implementación de un nuevo sistema de control administrativo.

Tabulación: Cuadro N° 14

Opciones	Frecuencia	%
EVITAR DUPLICIDAD DE FUNCIONES	1	2%
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS	13	23%
MEJORAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS	21	38%
EFICACIA EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	21	38%
OTROS	0	0%
Total	56	100%

Gráfico N° 14:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Para los trabajadores con la implementación de un nuevo sistema de control administrativo la institución sería más eficiente y mejoraría la ejecución de los procesos, esto conllevaría a una mejora en los servicios que esta brinda.

PREGUNTA 15. ¿La implementación de un nuevo sistema de control administrativo para coordinar planes operativos, ayudaría a cumplir con las nuevas funciones de la Institución?

Objetivo: Definir la utilidad de un nuevo sistema de control administrativo que esté acorde a las nuevas funciones de la institución.

Tabulación:

Cuadro N° 15

Opciones	Frecuencia	%
Si	56	93%
No	4	7%
Total	60	100%

Gráfico N° 15:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Dadas las nuevas funciones de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, implementar un nuevo sistema de control administrativo acorde a las nuevas funciones sería la solución a los problemas actuales y mejorara la eficiencia, los servicios que se brindan y ayudara al cumplimiento de los planes operativos que están establecidos.

9. Hallazgos

Al realizar el proceso de Investigación dentro de la Dirección departamental de Educación de San Salvador se conocieron aspectos que llaman mucho la atención como el desconocimiento de los planes operativos anuales de cierta parte de los empleados. (Ver Página N° 60, Cuadro N° 1, Gráfico N° 1).

Lo cual implica a que no conocen cuál es su ubicación en la estructura organizativa y de cómo su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. (Ver Página N° 61, Cuadro N° 2, Gráfico N° 2).

Esto se deriva de la falta de planes de entrenamientos adecuados que permitan conocer cuál es la contribución de cada empleado en el cumplimiento de lo planeado, esto se puede lograr a través de diferentes puntos de vista como por ejemplo capacitación, políticas y normativas, no necesariamente con manuales de funciones que no se ajustan a la situación actual, lo que puede interferir en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. (Ver Página N° 62, Cuadro N° 3, Gráfico N° 3).

En la información recopilada se puede observar de cómo hay varios aspectos que se necesitan mejorar para que la Institución tenga un buen funcionamiento interno y que al mismo tiempo se vea reflejado externamente a través de los centros educativos, pues esto se logra con un buen control administrativo, que cumpla con las demandas de la Departamental de Educación, se debe mantener un procedimiento de control estándar para que el personal administrativo se mantenga identificado en las tareas que realizan, en lo que respecta a los informes mensuales/trimestrales es un procedimiento que se debe estandarizar, para que la información que se obtenga sea con la menor dispersión posible, pues este instrumento es el que más se utiliza en la Institución. (Ver Página N° 65, Cuadro N° 6, Gráfico N° 6).

Al mismo tiempo que haya buena comunicación y coordinación por parte de la Dirección de la Institución para todo el personal en las formas de cómo se ejecutan los planes operativos, (Ver Página N° 66, Cuadro N° 7, Gráfico N° 7)

Que se planifique de una forma más eficaz al momento de coordinar el control administrativo que se utilicen medios adecuados en la que todos sean partícipes. (Ver Página N° 67, Cuadro N° 8, Gráfico N° 8). Además por medio de la información obtenida la Institución necesita recursos administrativos para viabilizar la ejecución de los planes operativos, como lo es una “Capacitación” periódicamente, tecnología optima, entre otros. (Ver Página N° 68, Cuadro N° 9, Gráfico N° 9).

El empleado de la Dirección Departamental de Educación tiene diferentes percepciones de como comprenden la función del control administrativo, como: cumplimiento de planes, agilizar procesos administrativos, medición y corrección del desempeño entre otras. (Ver Página N° 69, Cuadro N° 10, Gráfico N° 10).

Los empleados de la institución consideran que los actuales métodos de control no están acorde a la ampliación de funciones que se dio este año debido a la ampliación de cobertura de los programas sociales contemplados en el programa quinquenal de gobierno (Ver Página N° 70, Cuadro N° 11, Gráfico N° 11), y consideran de vital importancia la actualización de los planes, ya que opinan que esto ayudaría a que la institución se más eficiente en la ejecución de los fondos que le asigna el gobierno central y de esta manera puedan dar un mejor servicio y satisfacer las necesidades de la población meta, los cuales son los estudiantes de centros educativos en San Salvador.

Entre los nuevos planes de control se menciona la creación de estados de informes institucionales y seguimiento ya sea mensual o trimestralmente, los cuales consideran que darán una mayor cobertura y mayor seguridad de lo que se está ejecutando este acorde a lo planificado. (Ver Página N° 71, Cuadro N° 12, Gráfico N° 12).

C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN EN SAN SALVADOR.

1. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño muestra de cómo se utiliza o se comprueba el desempeño real de cada uno de los empleados; en la Dirección departamental de San Salvador mantienen mecanismos para evaluar el desempeño de cada uno de cada de las actividades que realizan los empleados, como lo describen las pautas del desempeño que son orientadas a la creación y fomento de valores institucionales estos sistemas constantes de evaluación permiten una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Para mantener un desempeño que cumpla con lo esperado es de analizar aquéllas áreas donde la Institución se ve carente, como lo es en la: Innovación, para medir el desempeño es de actualizar los controles de gestión que generen resultados oportunos, también se necesita mejorar en la optimización de recursos. (Ver Página N° 68, Cuadro N° 9, Gráfico N° 9).

2. Situación Actual del control administrativo

En la Institución se cuenta con mecanismos de control administrativos, los cuales se encargan de llevar un seguimiento en la mejora de las actividades, entre los cuales se encuentran: Matriz Consolida de la unidad/área, informes trimestrales y mensuales, cuestionarios, análisis de impacto, constancias y requerimientos de solicitud, estos se utilizan en toda la Departamental de Educación con el propósito de llevar siempre en un orden secuencial toda la información que se procesa en las diferentes actividades que se realizan. (Ver Página N° 65, Cuadro N° 6, Gráfico N° 6). Aunque algunos mecanismos se encuentran desfasados y se necesita estar innovando, pues el personal que labora en la Institución no se siente muy familiarizado con algunos de estos, es por eso que aunque se lleve un control administrativo los resultados pueden ser muy desviados a lo que en

realidad se busca y en consecuencia los objetivos no se cumplan de la mejor manera. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

3. Estándares y criterios de control

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios desempeñan las normas que guían las decisiones, debido a su particularidad la Institución establece sus propios estándares en función de sus objetivos.

Los procesos internos que se han venido estandarizando en la Institución hacen que los procedimientos del control administrativo mantengan un orden, o parámetros para que estos se cumplan de la mejor manera y que de esta forma se pueda controlar con más eficacia alguna irregularidad que se vaya dando en el camino. (Ver Página N° 63, Cuadro N° 5, Gráfico N° 5).

El Plan Operativo Anual (POA) es uno de los estándares que muestra elementos como la misión, la visión, estructura organizacional, la línea estratégica del Gobierno y una descripción de los programas prioritarios, como también los logros de la gestión; así como El Presupuesto, Evaluaciones de Logros, Carta Iberoamericana, son estándares que se ejecutan periódicamente. Esta última es muy importante porque trabaja a base de estándares internacionales la cual rige un medio por donde la educación sea generalizada y aplicada igualmente a todos.

4. Técnicas de control

La Institución no cuenta con una técnica de control que determine la forma exacta de llevar los procesos administrativos, o para agilizar los métodos de control, que ayuden a los trabajadores a utilizar su fuerza laboral de la mejor manera; existen varias técnicas

que pueden ser ejecutadas para esperar mejoras en todas las áreas que se necesite para ir perfeccionando la calidad del trabajo; como lo pueden ser en área del Recurso Humano, mejorar los tiempos, los estándares, programas, los procesos, procedimientos, los controles internos, entre otros.

5. Métodos de control

Los métodos de control son una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados.

En este campo se ve ausente de métodos de control, pues sus tareas se realizan con base a procedimientos internos y no en si, por un método específico, lo cual le seria de mucha utilidad, pues si este no existe hay muchas desviaciones en lo que respecta a las actividades y procedimientos de la Institución. (Ver Página N° 65, Cuadro N° 6, Gráfico N° 6).

6. Sistemas de Información

La Dirección Departamental de San Salvador al momento de realizar el seguimiento y evaluación del plan operativo anual utiliza herramientas e instrumentos, los cuales son proporcionados por el encargado del departamento de Planificación, además de diferentes instrumentos que son generados en cada unidad o departamento como resultado de la adopción de metas por cada plan operativo se hacen revisiones mensuales de avance, para garantizar su seguimiento y se evalúa trimestralmente a través de diversas matrices e informes. (Ver Página N° 65, Cuadro N° 6, Gráfico N° 6).

a. Formatos y Reportes

Los principales formatos que se utilizan en la Institución son la Matriz de seguimiento de los Planes Operativos Anuales de forma trimestral y las Matrices de Avances Internos. Las matrices en la institución representan factores, parámetros y características importantes para tomar el tipo de estrategia más apropiada en Función del Cumplimiento de los planes de la institución, pero dichas matrices quedan un poco desfasadas debido a la ampliación de los procedimientos administrativos. (Ver Página N° 70, Cuadro N° 11, Gráfico N° 11).

Además de las matrices se utilizan reportes e informes que se desarrollan dependiendo del área o unidad dentro de la institución, estos pueden realizarse semanales, mensuales o trimestrales según los requerimientos de información y el seguimiento en la ejecución de cada plan operativo, estos informes son la base para realizar análisis de impacto de los avances actuales, de las posibles desviaciones y de las deficiencias de los planes operativos, pero estos informes se realizan sin seguir un formato específico, por lo cual siempre presentan ciertas inconsistencias.

b. Indicadores de Desempeño.

Los principales Indicadores de desempeño que se utilizan dentro de la institución se encuentran por ejemplo matrícula de cada centro educativo, deserción, repitencia, ausentismo, cantidad de niños beneficiados con los principales planes operativos anuales como por ejemplo: dotación de útiles escolares, alimentación y salud escolar, vaso de leche, etc., todos estos indicadores están relacionados a la eficacia en la ejecución de las actividades de parte de cada unidad, lo cual se ve reflejado trimestralmente y al final de cada año en el proceso de liquidación de cada centro escolar, pero estos indicadores quedan un desfasados debido al cambio de los procesos e incremento de funciones en la institución y de esta manera no son un buen punto de comparación entre lo hecho y lo planeado. (Ver Página N° 71, Cuadro N° 12, Gráfico N° 12).

c. Formularios

En la institución existen variedad de Formularios que contribuyen a la función de control en cada área, como por ejemplo los siguientes instrumentos: cuestionarios, requerimientos de solicitudes, matriz consolidada, los cuales dependen de cada área y de cada función que ejerce cada empleado ya sean técnicos, liquidadores o administrativos. (Ver Página N° 65, Cuadro N° 6, Gráfico N° 6). Por ejemplo en el área de liquidaciones existen diferentes listas de verificación, las cuales contribuyen a conocer diferente información en cuanto al control del cumplimiento de cada plan operativo anual, también en caso de excedentes o faltantes de los componentes de cada programa, en ese caso se presentan consolidados de firmas de recibidos y su debida justificación de los sobrantes o faltantes de los constituyentes de cada plan operativo anual, para su ejecución, pero existen diversidad de inconvenientes con dichos formularios debido a que no son actualizados constantemente, es decir no se ajustan a la realidad actual de la institución. (Ver Página N° 70, Cuadro N° 11, Gráfico N° 11).

7. Sistemas actuales de Planes de Operación.

El plan operativo anual está comprendido por programas como: dotación de paquetes escolares, alimentación y salud escolar, vaso de leche, etc., los cuales guardan interrelación en su planeación, ejecución y control, hablando desde el punto de vista de los procedimientos, siempre hay que tomar en cuenta los factores condicionantes internos y externos que retrasan y obstaculizan el cumplimiento de estos, como la deserción escolar, disminución de matrícula o el requerimiento de personal administrativo.

a. Alcance de los planes operativos.

El alcance de cada plan operativo se puede ver desde diferente punto de vista, si hablamos del factor tiempo, duran exactamente un año, si hablamos de la cobertura de dichos planes estos cubren todas las instituciones públicas del municipio San Salvador, desde Parvularia hasta el bachillerato. El alcance de dichos planes está vinculado en gran parte a las medidas de control que permiten realizar las desviación que conlleven a cumplir las metas y objetivos propuestos, en el caso de la institución el alcance de dichos planes se incrementa cada vez más, lo que significa que se requiere actualizar los métodos de control constantemente.

b. Procedimientos de ejecución de los planes operativos

Para la ejecución de los planes operativos de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador se inicia con el establecimiento del plan quinquenal de cada gobierno el cual es desarrollado por medio del Ministerio de Educación, en esta entidad se establecen los planes estratégicos es decir a largo plazo y las formas para alcanzar estos, entre esas vías para lograr los planes a largo plazo se encuentran los planes a corto plazo, estos planes son entregados a la dirección departamental para su ejecución.

Para la puesta en marcha de dichos planes se desarrolla el programa operativo anual (POA), el cual se convierte en una guía para la institución y los diferentes centros educativos que están en su jurisdicción, establecido el POA se procede a la asignación de recursos tanto económicos como materiales. Para la ejecución, la cual dependerá de la asignación de fondos que del gobierno central cada año.

c. Programación de planes operativos

Los planes operativos de la institución están basados en las directrices del Gobierno central siendo los más conocidos el “vaso de leche”, entrega de uniformes y útiles escolares (todos con la ampliación hasta bachillerato para este año) estos se programan para ser ejecutados y liquidados dentro de un año, aunque en algunos departamentos algunos programas como la “escuela inclusiva de tiempo pleno y el plan “un Niño una computadora”, son de aplicación parcial y progresiva.

d. Estrategias de planes operativos

Las estrategias para los planes operativos están diseñadas para complementar a los programas sociales y garantizar que estos tengan un impacto positivo en la comunidad, por esta razón están encaminadas hacia la preparación y mejora continua de la población docente del departamento de San Salvador, también están las estrategias de control como la Matriz de seguimiento del POA la cual es una guía para ir verificando si lo establecido en el programa operativo anual se está cumpliendo o si es necesario aplicar los correctivos necesarios.

D. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El siguiente análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con el fin de:

- Evaluar los planes operativos e instrumentos de control administrativo con que cuenta la institución y de ese modo conocer su situación y capacidades.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

1. Fortalezas

- Los empleados de la institución ven de manera positiva la actualización y diseño de nuevos instrumentos de control.
- Existe personal capacitado en el área de planeación.
- Existen normativas que regulan y delimitan las funciones de cada empleado, con el objetivo del cumplimiento de los planes y metas institucionales.
- Se realizan los procesos de acuerdo a estándares internacionales como la Carta Iberoamericana.

2. Debilidades

- No se realizan planes de entrenamientos óptimos que permitan, mejorar las funciones de los empleados.
- Los recursos con los que cuenta la institución son limitados, debido a que es una institución de Gobierno.
- El control y seguimiento de los planes operativos anuales se realiza de manera trimestral.

- Existe poca comunicación entre las diferentes unidades de la institución, debido al desconocimiento de la estructura organizacional.
- Gran número de empleados desconocen los planes operativos, aunque participan en la realización de los mismos.
- Los instrumentos de control quedan desfasados constantemente esto debido a la ampliación de funciones.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El conocimiento de los planes operativos dentro de la institución es regular lo que significa que cada persona realiza su trabajo sin conocer la forma en que contribuye a los objetivos y metas globales, por lo cual controlar el cumplimiento de dichos planes se vuelve cada vez más complicado, esto debido a que no hay planes de capacitación en la institución que orienten a los empleados. (Ver Página N° 60, Cuadro N° 1, Gráfico N° 1)
2. Los procedimientos de control que se realizan en la institución nos son los más adecuados para llevar un control administrativo, que permita la ejecución óptima al momento de coordinar los planes operativos, esto se da como resultado de la complejidad de algunas herramientas, debido a esto se genera retrasos en el alcance de los resultados óptimos que espera la Institución. (Ver Página N° 65, Cuadro N° 6, Gráfico N° 6).
3. Hay recursos administrativos que se necesitan mejorar, según los datos recopilados, la falta de tecnología es uno de los factores que tiene relevancia a la hora que el empleado de la Institución tenga limitantes para realizar de forma eficaz el flujo de información con respecto a la coordinación de los planes operativos, esto se deriva a los recursos limitado que posee toda institución publica. (Ver Página N° 68, Cuadro N° 9, Gráfico N° 9).
4. En el transcurso de la Investigación se determinó que los instrumentos de control que se utilizan dentro de la Institución para coordinar la ejecución de los planes operativos anuales quedan hasta cierto punto desfasados, esto se deriva a que cada año los planes operativos incrementan su alcance, contrario a los

instrumentos que no se actualizan constantemente. (Ver Página N° 70, Cuadro N° 11, Gráfico N° 11).

5. Los empleados relacionados a los planeación de la institución consideran que el proceso de ejecución de los planes operativos se puede mejorar mediante la implementación de nuevos instrumentos que contribuirán a mejorar los procesos administrativos y eficacia en las actividades realizadas, esto como consecuencia que con los actuales no se pueden detectar las desviaciones a tiempo y aplicar u acción correctiva.

Recomendaciones

1. Implementar planes de capacitación anuales los cuales estén orientados a que los empleados conozcan mas sobre la situación actual de los planes operativos y la correcta aplicación de los instrumentos de control, la capacitación estaría dirigida a el personal que conforma la institución para que cada trabajador pueda conocer la manera en que su trabajo contribuye al cumplimiento de los planes operativos y de esta manera coordinar el proceso de control que permita su ejecución en tiempo y con los menores costos.
2. Actualizar los procedimientos de control administrativo que existen en la institución e implementar nuevas técnicas como lo es PERT y CPM, por medio de estas técnicas las actividades se pueden realizar óptimamente, cumpliendo siempre con los resultados que se esperan obtener al momento de ejecutar los planes operativos.
3. Implementación de nueva tecnología optima que ayude a los empleados a tener más herramientas de trabajo para desempeñar sus actividades con mayor rapidez y de forma precisa que ayuden a viabilizar la ejecución de planes operativos.
4. Realizar una actualización de los instrumentos de control de los planes operativos anuales dentro de la institución que respondan a la situación actual y a la ampliación de funciones, que puedan agilizar y asegurar la ejecución de dichos planes.
5. Diseñar nuevos instrumentos de control como lo son nuevos estándares de calidad, formularios actualizados y un formato para la elaboración de informes

de control, interrelacionados entre sí que puedan relacionar el factor tiempo, costo y que ayuden a establecer una ruta crítica que ayude a coordinar el cumplimiento de los planes operativos de la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA COORDINAR LA EJECUCIÓN DE PLANES OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Objetivos

1. Objetivo General

- Elaborar una propuesta de un sistema de control administrativo para coordinar la ejecución de los planes operativos y hacer más eficiente las gestiones administrativas en la Dirección Departamental de Educación en San Salvador.

2. Objetivos Específicos

- Determinar los nuevos métodos de control administrativos que se aplicarán mediante estándares y criterios actualizados para agilizar los procesos administrativos.
- Establecer un sistema de información en el que contenga elementos necesarios para llevar un control administrativo óptimo en los procedimientos de la Institución.
- Detallar un plan de implementación donde se explique cómo se ejecutara un sistema de control administrativo en la Dirección Departamental de Educación en San Salvador.

B. Aplicación de nuevos procesos de control

Para que la Institución tenga un manejo más eficiente en sus actividades, se deben de aplicar nuevos procesos, los cuales ayuden a viabilizar cada una de las tareas que se realizan día a día. Estos nuevos procesos propuestos van a consistir en llevar una logística adecuada para que los empleados se adapten de forma rápida a los nuevos cambios y que los procesos sean descritos en forma precisa y entendible, para que el personal no tenga alguna dificultad en su comprensión. A continuación se presenta mecanismos de control que ayudarán a innovar los procesos de control:

- Matriz Consolidada de la unidad/área: esta matriz, se encarga de recopilar información sobre los avances que ha tenido cada unidad o área; pero para la mayoría de los empleados, es un mecanismo de control muy complejo, es por eso que se debe innovar, o crear un nuevo formato redactando de mejor manera la estructura de esta, hacerla más práctica para que la información que se pide en ella, contenga la mayor veracidad posible.
- Informes trimestrales y mensuales: hacer mejoras a este formato, para que con ello se pueda procesar con facilidad el flujo de información sobre las actividades realizadas por los empleados de la Institución, y así mantener un proceso de control constante que ayude a agilizar la planeación en la Dirección Departamental.

C. Estándares y criterios de control actualizados

Al encontrar estándares y criterios del control que ya están desfasados y que crea mucha dispersión de la información que en algún tiempo son requeridas, se ve la necesidad de actualizar estos estándares, de diseñar aquellos necesarios para mantener un control

adecuado que permitan obtener y mantener un orden y que los procesos sean más eficientes.

Calidad de las actividades. Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad de las actividades que se desarrollan, en relación con los planes operativos que se ejecutan.

Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la Institución.

Evaluaciones de logros: este es un estándar muy importante, que refleja los alcances que ha tenido la Institución en lo que respecta a metas y objetivos propuestos, hay momentos en que las evaluaciones no obtienen la información necesaria, hay mucha dispersión entre lo que se recibe de los empleados, debido a la forma en que se aplica este estándar. Es por eso que se da la necesidad de implementarlo en periodos cortos, para ver si lo planeado se está llevando puntualmente como debería de ser, al igual que mejorar su formato para hacerlo más accesible al que se esté evaluando.

Descripción de programas prioritarios: este criterio es muy importante implementarlo a todo el personal de la Institución, ya que se beneficiaran teniendo un conocimiento más específico acerca de lo que se pretende lograr en beneficio para todos, de esta manera se agiliza y se hace más eficiente todas las actividades que se realizan para el logro de programas.

Carta Iberoamericana: es un estándar que su mayor prioridad es la de medir la calidad en la que se realizan las actividades educativas que estas sean impartidas de forma generalizada a todos y con los mismos beneficios; es por eso que debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se

comparen favorablemente con lo propuesto en los planes establecidos y que exista la coordinación adecuada para estos.

D. Técnicas de control actualizados

Las técnicas de control son necesarias, pues con estas se mantiene un orden sobre las actividades que se ejecutan, actualmente dentro de la institución, no existen técnicas adecuadas a las exigencias que pide el funcionamiento que ha venido experimentado la Dirección Departamental en estos últimos años; se debe implementar técnicas de control pues, con esto ayuda a dicha Institución a acoplarse de una mejor manera a nuevas funciones que esta ha adquirido.

Estas técnicas de control son:

Reportes, informes:

Esta técnica ayudaría a implementar informes de control los cuales evaluarían las operaciones o actividades de los empleados; como también los reportes de información, esto podría servir para que los jefes de la Institución puedan formular planes con mayor facilidad, obteniendo datos necesarios que le ayudarían como parámetros para la ejecución de los planes.

Para diseñar un informe se considera:

Unidad del tema

- Concentración sobre las acepciones
- Claridad y concisión
- Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales

- Equilibrio entre la uniformidad y la variedad
- Frecuencia de los reportes
- Evaluación de la información

Auditoría Administrativa:

Con esta técnica de control administrativo, la Institución se beneficiaría en los aspectos de evaluación acerca de cómo ha llevado la planeación, organización, ejecución y el control de sus actividades administrativas, se puede comparar como ha venido evolucionando a través de los años, le estaría reflejando en lo que está mal evaluado y esto mejorarlo para sus beneficios, y lo que está bien, pues hacerlo de una mejor manera para reducir costos y tiempos, con esto hacer más eficiente sus operaciones.

Además, chequea las diferentes áreas de la compañía con el fin de verificar si están logrando el máximo resultado de sus esfuerzos.

Los beneficios de este tipo de auditoria son:

- Revisión de las nuevas políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia como a su cumplimiento,
- Identificación de áreas débiles dentro de la organización, que requieren mayor apoyo, Mejor comunicación esto permite informar a los empleados de la situación actual de la Institución.
- Mide el grado de efectividad de los controles administrativos actuales,
- La auditoría administrativa se ocupa del punto de vista general, no evalúa el funcionamiento personal.

E. Nuevos métodos de control

En la Dirección Departamental de Educación, se debe de crear métodos de control que ayuden a agilizar las actividades de los empleados, pues actualmente estos no cuentan con un método que les ayude a ser más eficiente en sus tareas. Para implementar un método eficiente hay que conocer primero la capacidad humana es decir saber trabajar con las personas, en la que se sientan libres y seguras para expresar sus opiniones en su trabajo. Para relacionarnos con confianza y captar más rápido de lo que se debe hacer. Y también conocer la capacidad conceptual, tener una visión global de la Institución. Informarse de lo que ocurre dentro de ella, a su alrededor reconocer los elementos importantes en una situación comprender la relación entre ellos.

Un método de control administrativo que ayudaría a la Institución sería:

Método de control sobre la calidad del Recurso Humano:

Este método representaría un beneficio a corto y a largo plazo para la Institución, pues con este se haría un control sobre la calidad del personal en los momentos de aplicar su fuerza laboral y con esto mantener un control administrativo sobre sus actividades, permitiendo detectar si hay fallas, así como establecer los mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante, como también la efectividad de estos. Este método de control ayudara también a hacer más efectivo los tiempos en el que el personal ejecuta su fuerza laboral, controlando algunos aspectos que disminuyen la efectividad de estos; estos son algunos aspectos:

- Conversaciones personales a través del celular
- Desorganización personal
- Carente delegación de tareas a otras personas
- Reuniones poco efectivas

- Estrés
- Distracciones e interrupciones de visitantes inesperados
- Escaso establecimiento de procedimientos
- Insuficiente planificación del día de trabajo

Al controlar estos aspectos el empleado se enfocaría más en sus actividades laborales, siguiendo con mayor responsabilidad, los planes, metas y objetivos de la Institución, manteniendo un control administrativo eficiente.

F. Diseño de un sistema de información para el control administrativo.

El diseño de un sistema de información es importante para la Institución. En este sentido se beneficiará en lo que respecta a llevar una coordinación más precisa, se tendrá un control más eficiente, ayudará a mantener estándares que beneficien a los empleados y a las actividades de la Dirección Departamental de Educación ayudará a visualizar aspectos en los que necesita mejorar la Institución.

Su utilización del tipo de sistema de control, con este se obtiene un eficiente manejo de los métodos, procedimientos, técnicas, y estándares para el cumplimiento óptimo de las actividades de la Institución. Todo sistema tiene elementos muy específicos como: entradas, procesos y salidas. En este sistema de información se plantea, como Entrada: los insumos, los datos que se obtuvieron a través de los instrumentos de control, en lo que respecta al Proceso, se trató de revisar y encontrar las desviaciones, y como salida: se da paso a las acciones correctivas y diseñar un plan de capacitación.

1. Formatos y Reportes Actualizados

Los formatos y Reportes que utilizan los empleados para reflejar los avances de las actividades administrativas en la Institución son la Matriz de seguimiento de los Planes

Operativos Anuales de forma trimestral y las Matrices de Avances Internos, estos formatos requieren actualizarse, pues la forma en que se encuentran estructurados no son muy amigables para todo el personal de la Institución, y además se agregaría nuevos elementos para que recolecte toda la información precisa y tener resultados eficientes.

2. Indicadores de Desempeño actualizados

Existen los indicadores como matrícula de cada centro educativo, deserción, repitencia, ausentismo, cantidad de niños beneficiados con los principales planes operativos anuales como por ejemplo: dotación de útiles escolares, alimentación y salud escolar, vaso de leche; los cuales no son los suficientes para tener un mejor resultado en la medición del desempeño es por eso que se deben de redefinir de mejor manera.

- **La eficiencia:** es un indicador del desempeño pues con este podemos medir cual es la capacidad de lograr un fin empleando los menores medios posibles y a la vez medir la ejecución de un proceso
- **La calidad:** será otro indicador el cual nos muestre cuan oportunos y accesibles son los servicios utilizados.
- **Productividad:** este indicador es muy importante pues con este se medirá el rendimiento constante de los empleados en la realización de cada una de sus tareas.
- **Número de capacitaciones:** este indicador reflejará la forma en la que el empleado se adaptara a las situaciones cambiantes de la Institución, ya que con este se medirá la aplicación que ha tenido por medio de las capacitaciones.
- **Tiempo de ejecución de los planes operativos:** Con este indicador se verá los tiempos de ejecución de los planes que abarca desde la planeación hasta ver los

resultados y servirá para verificar si el plan está dando los resultados esperados y también para observar si hay reducción en los tiempos de ejecución. Es importante como nos reflejara los tiempos que debemos optimizar.

- **Mayor disponibilidad de fondos para inversión:** Al hacer un mejor uso de los recursos y reducir los tiempos de ejecución de los planes de la institución se reducirá costos lo que vendrá a ayudar a tener recursos disponibles para otras actividades, este indicador se verificara comparando los recursos invertidos antes con los recursos invertidos después de la ejecución del nuevo plan.
- **Mejora del desempeño de los empleados:** por medio de este indicador se tratara la forma en la que se desempeñara cada empleado en sus labores cotidianas.
- **Disminución de costo de ejecución de proyectos:** se mantendrá un eficiente control sobre lo que genera en costo cada plan operativo, e ir haciendo mejoras en este.
- **Mayor número de planes ejecutados:** Se medirá comparando el número de proyectos ejecutados durante un año normal con el número de proyectos ejecutados después del diseño del nuevo sistema de control.

Indicadores del Plan Operativo Anual (POA).

- **Matricula anual.** Servirá para verificar el impacto del sistema en el entorno educativo propiamente dicho, es decir, con él se medirá si la matricula anual aumenta al ejecutar el nuevo sistema de control administrativo.

- **Cantidad de Centros Escolares beneficiados de útiles escolares, zapatos, uniformes y alimentación.**

Está diseñado para complementar al anterior y se medirá haciendo una comparación interanual de los pares de zapatos, uniformes, paquetes de útiles escolares y cantidad de platos servidos durante cada año, todo traducido a su costo en dólares (\$).

- **Cantidad de centros escolares dotados con mobiliario.**

Si se tiene una mayor disponibilidad de recursos se puede invertir en mejoras de la infraestructura de los centros educativos por lo tanto este indicador reflejara la inversión realizada en los centros escolares en factores como pupitres, pizarras mejoras de techos, sistemas de saneamiento y agua potable y se medirá comparando la inversión realizada de un año con el otro.

- **Cantidad de centros escolares liquidando en forma oportuna.**

Al tener un personal administrativo mejor capacitado se podrá exponer de una manera más adecuada y entendible para los directores de centros escolares como liquidar los fondos asignados y con esto se tendrá una mayor cantidad de centros escolares liquidando a tiempo sus recursos asignados, como los indicadores anteriores se medirá comparado los resultados anuales, es decir, cuantos liquidaron a tiempo un año antes y cuantos liquidaron a tiempo después de la ejecución del plan de capacitación.

3. Nuevos Formularios

(Ver ANEXOS DEL N° 1 AL N° 18) (Elaboración propia del grupo)

4. TÉCNICA PERT³²(Program Evaluation and Review Technique – Técnica de Evaluación y Revisión de Programas)

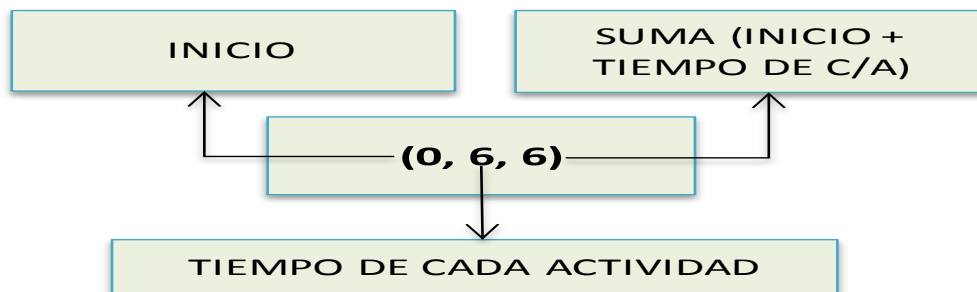
La técnica PERT es un método que sirve para planificar proyectos en los que hace falta coordinar un gran número de actividades.

Esta técnica PERT, consta de los siguientes elementos para su elaboración:

Tareas (a veces denominadas actividades o etapas), representadas por una flecha. Se le asigna a cada una de las tareas un código y una duración. Sin embargo, la longitud de la flecha es independiente de la duración de la tarea.

Simbología: 

Cada actividad posee un código (Letra “A” y así respectivamente), y una duración (tiempo), en este caso semanas.



Etapas, es decir, el inicio y el final de la tarea. Cada tarea tiene una etapa de inicio y una de finalización. Con excepción de las etapas iniciales y finales, cada etapa final es una etapa de inicio de la siguiente tarea. Las etapas generalmente representadas por nodos

³²<http://es.ccm.net/contents/582-metodo-pert>

(círculos), pero en algunos otros casos pueden estar representadas por otras formas (cuadrados, rectángulos, óvalos, etc.).

Simbología:



Tareas ficticias, representadas por una flecha punteada que indica las limitaciones de las cadenas de tareas entre ciertas etapas.

Simbología: - - - ->

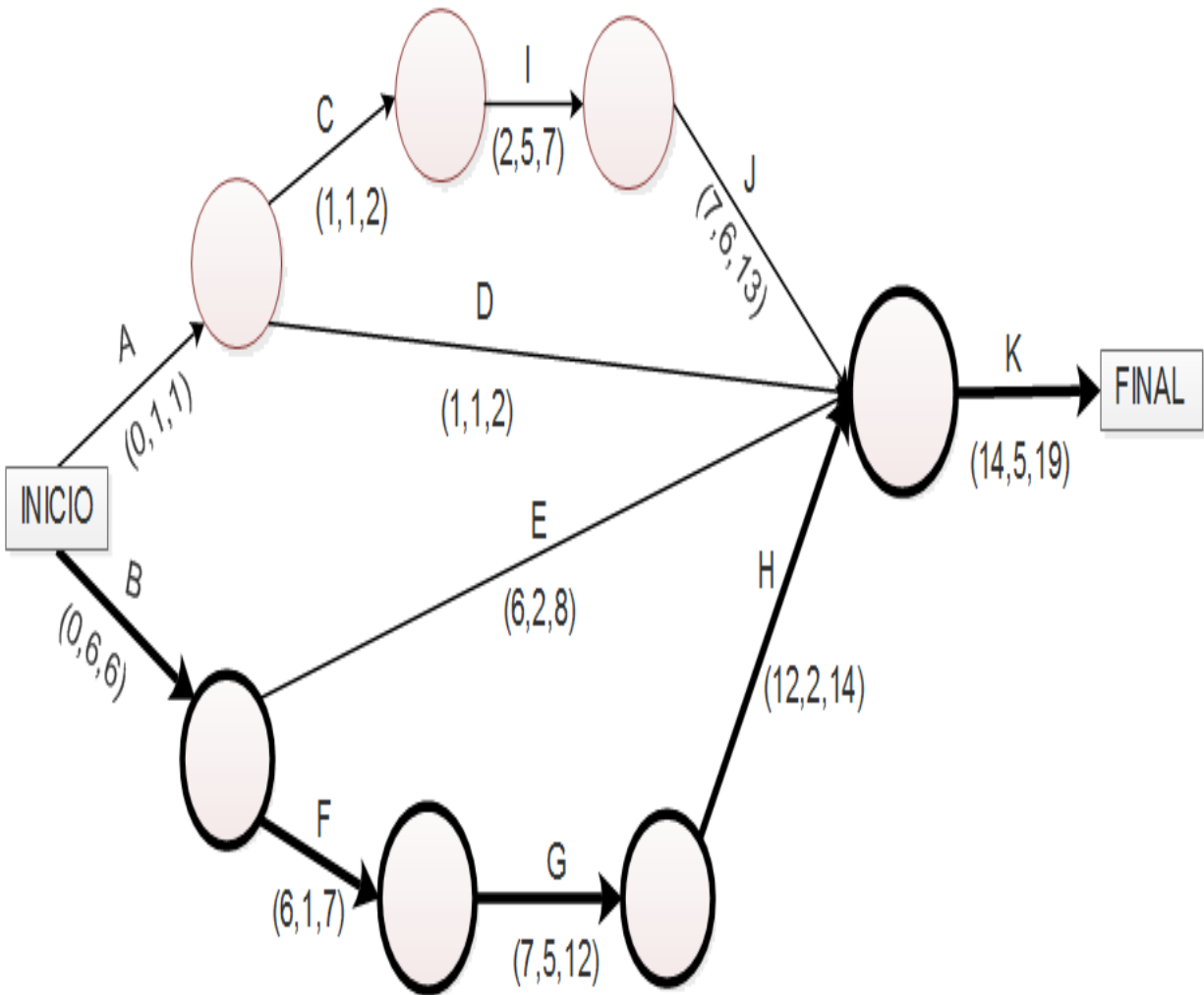
Para hacer más factible la ejecución de los programas plasmados en el plan operativo anual, se identificaron actividades que son importantes para la óptima realización de cada uno de estos, se estableció la duración de cada actividad con el fin de que se cumpla con mayor precisión y efectividad. Y estos se presentan a continuación:

Cuadro N° 1 Programación de Actividades para la “Dotación de Paquetes Escolares”

Dotación de Paquetes Escolares	Actividad	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar Plan Escolar Anual.	-	1
B	Búsqueda de Proveedores.	-	6
C	Verificar convenio de transferencia.	A	1
D	Presentar recibo de transferencia	A	1
E	Verificar recepción de materiales	B	2
F	Verificar entrega de anticipos	B	1
G	Control de productos	F	5
H	Presentar comprobante de gastos adicionales	G	2
I	Verificar recepción de sobrantes	C	5
J	Verificar listas de entrega a padres de familia.	I	6
K	Liquidación de este plan operativo anual.	J,D,E y H	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

GRÁFICO N° 1 Diagrama PERT, para el programa “Dotación de Paquetes Escolares”



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

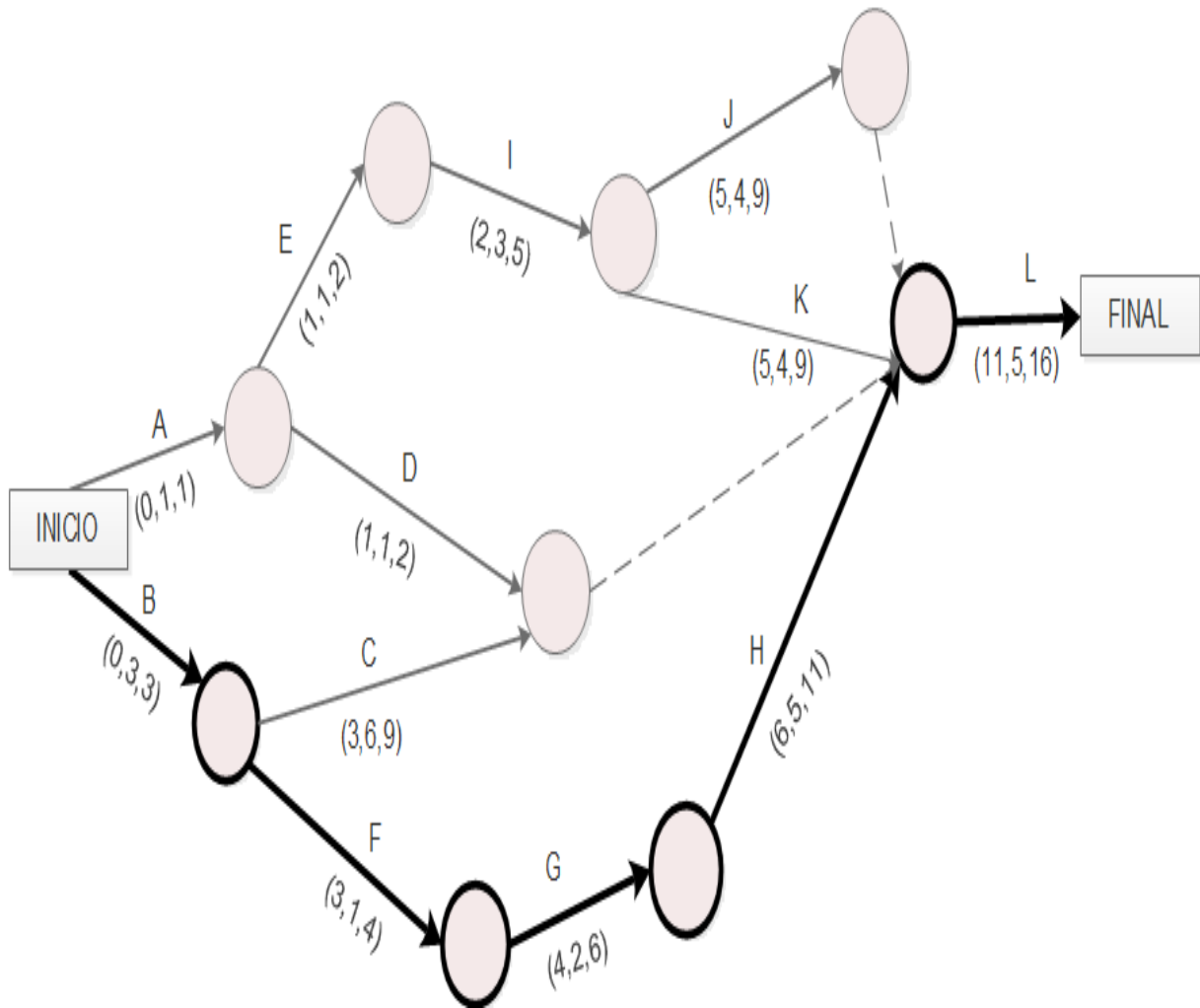
Los tiempos completos de cada una de las actividades y el tiempo esperado de cada proyecto esta en el acapite del Critical Path Method (CPM). (Ver página N° 118)

Cuadro N° 2 Programación de actividades para “Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche”

Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche	Actividad	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar Plan Escolar Anual	-	1
B	Presentar censo matricular	-	3
C	Búsqueda de proveedores	B	6
D	Verificar convenio de transferencia	A	1
E	Presentar recibo de transferencia	A	1
F	Verificar entrega de anticipos	B	1
G	Verificar recepción de materiales	F	2
H	Control de materiales	G	5
I	Comprobante de gastos adicionales	E	3
J	Entrega de sobrantes	I	4
K	Verificar actos de entrega y reportes	I	4
L	Liquidación de este plan operativo.	D,K,J y H	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

GRÁFICO N° 2 Diagrama PERT, para el programa “Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche”



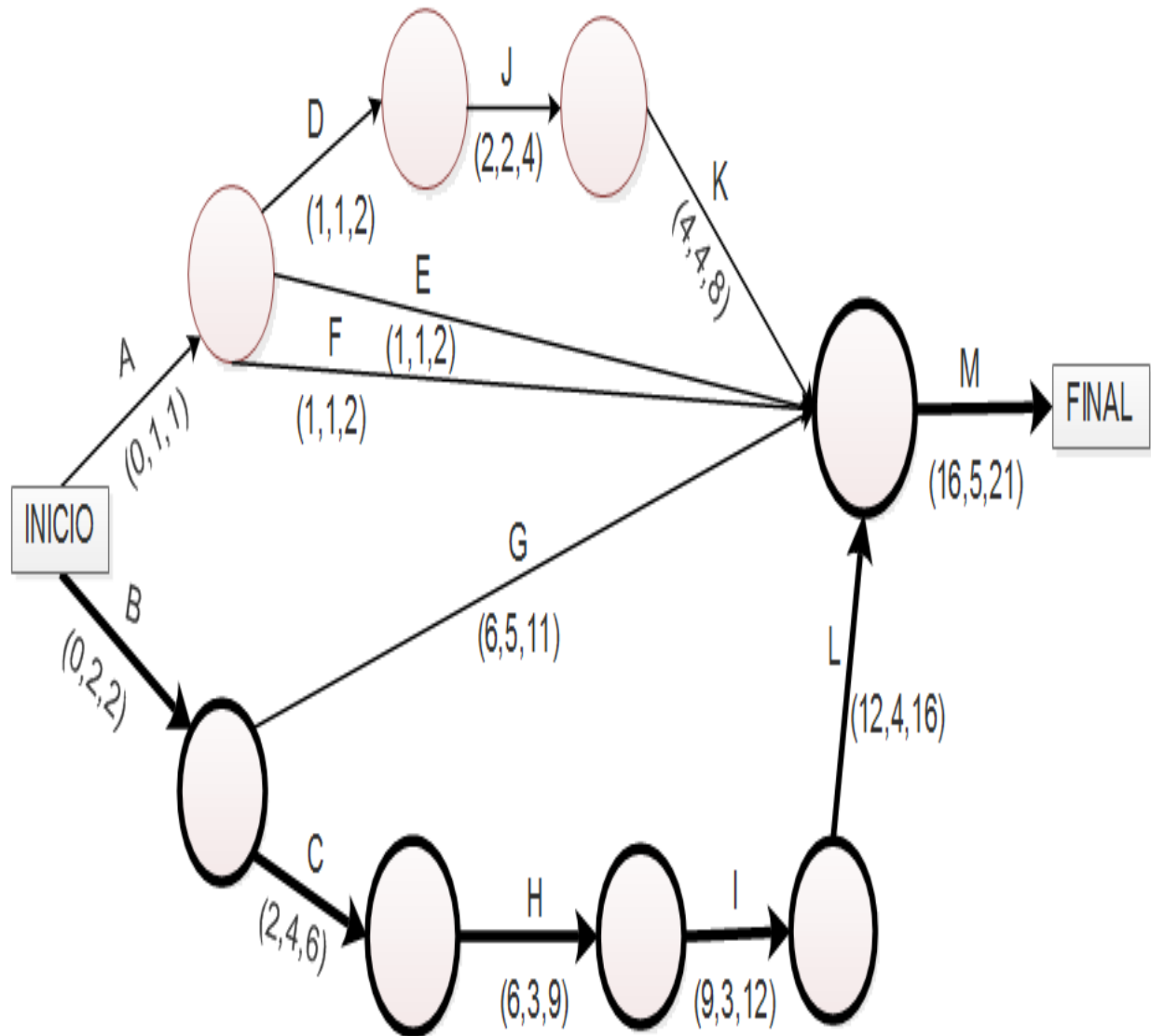
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 3 Programación de actividades para “Arte, Cultura Recreación y Deporte”

Arte, Cultura, Recreación y Deporte.	Actividades	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar Plan Escolar Anual	-	1
B	Presentar censo matricular	-	2
C	Búsqueda de capacitadores en áreas sociales y deportivas.	B	4
D	Verificar convenio de transferencia	A	1
E	Verificar recibo de transferencia	A	1
F	Verificar entrega de anticipos	A	1
G	Verificar lista de asistencia a capacitaciones	C	5
H	Verificar lista de alumnos beneficiados.	C	3
I	Control de capacitaciones	H	3
J	Comprobantes de gastos adicionales	D	2
K	Entrega de sobrantes monetarios	J	4
L	Verificar listados de asistencia e informes técnicos	I	4
M	Liquidación de este plan operativo.	K,E,F,G y L	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

GRÁFICO N° 3 Diagrama PERT, para el programa “Arte, Cultura Recreación y Deporte”



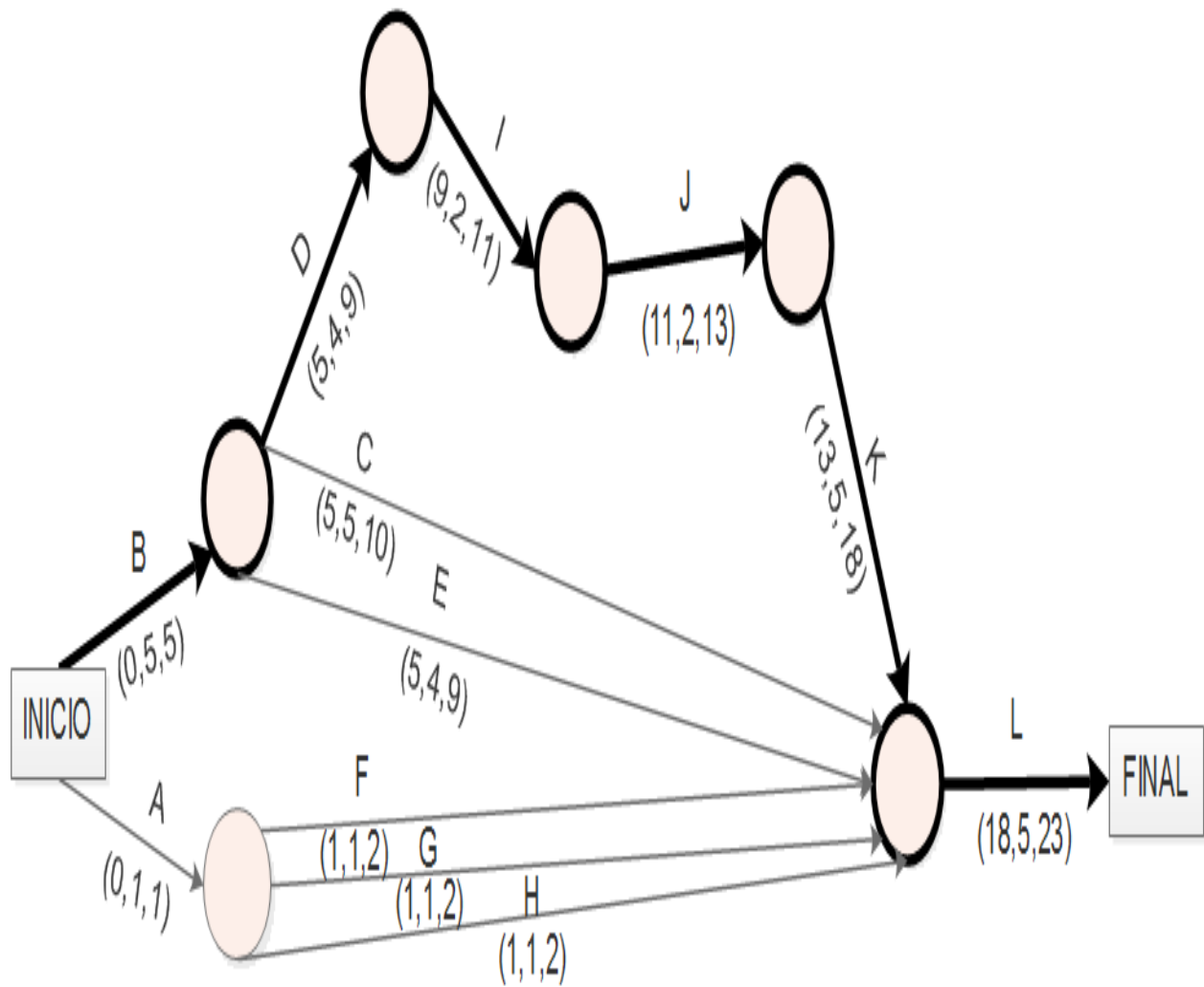
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 4 Programación de actividades para “Educación Inclusiva”

Educación Inclusiva	Actividades	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar plan escolar anual	-	1
B	Censo matricular de estudiantes con necesidades educativas especiales	-	5
C	Censo de instituciones educativas que están implementado educación inclusiva	B	5
D	Búsqueda de capacitadores en educación inclusiva	B	4
E	Búsqueda de capacitadores sobre niñez trabajadora	B	4
F	Verificar convenio de transferencia	A	1
G	Verificar recibo de transferencia	A	1
H	Verificar entrega de anticipos	A	1
I	Verificar listados de asistencia a capacitaciones	D	2
J	Control de capacitaciones	I	2
K	Verificar listados de niños beneficiados	J	5
L	Liquidación de este plan operativo	F,G,H,C,K y E	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

GRÁFICO N° 4 Diagrama PERT, para el programa “Educación Inclusiva”



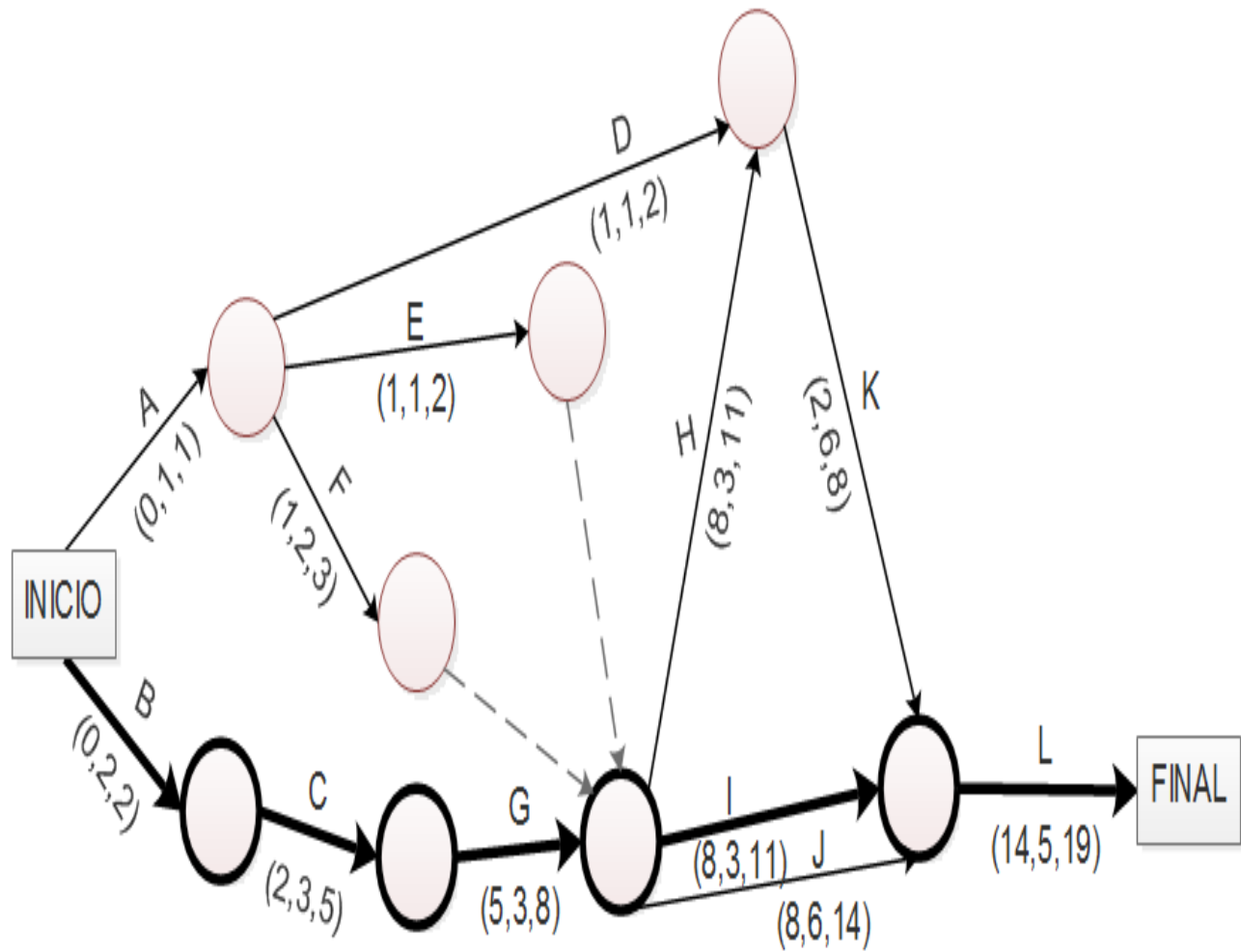
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 5 Programación de actividades para “Educación Inicial y Parvularia”

Educación Inicial y Parvularia	Actividades	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar plan escolar anual	-	1
B	Presentar censo matricular anual	-	2
C	Búsqueda de capacitación en educación inicial	B	3
D	Verificar convenio de transferencia	A	1
E	Verificar recibo de transferencia	A	1
F	Verificar entrega de anticipos	A	2
G	Verificar listados de asistencia a capacitaciones	C	3
H	Verificar alumnos beneficiados por la vía institucional	G	3
I	Verificar alumnos beneficiados por la vía comunitaria	G	3
J	Control de capacitaciones y beneficios a alumnos	G	6
K	Entrega de sobrantes monetarios	D, H	6
L	Liquidación de este plan operativo	K,J,H y I	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

GRÁFICO N° 5 Diagrama PERT, para el programa “Educación Inicial y Parvularia”



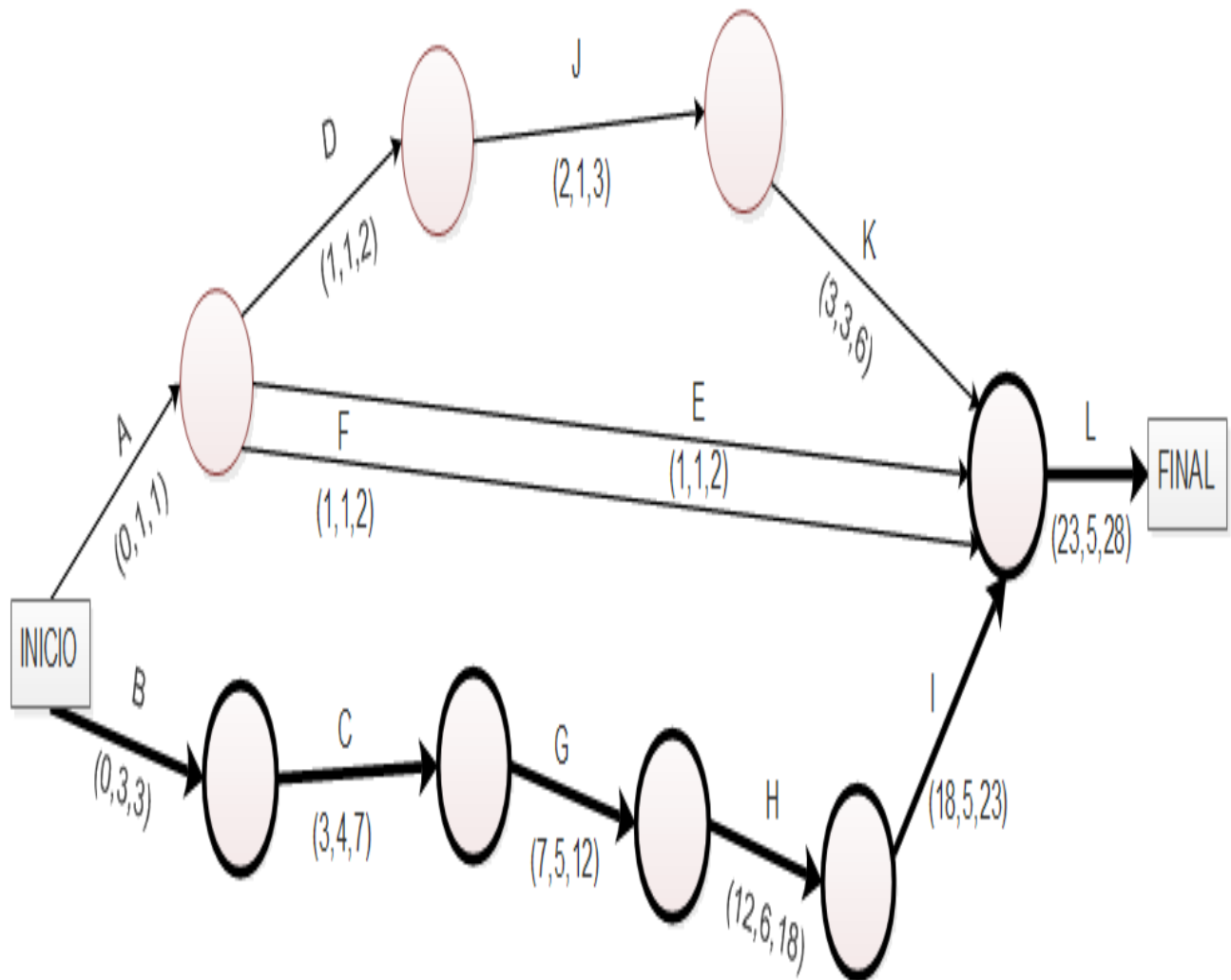
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 6 Programación de actividades para “Mejoramiento de Ambientes Escolares y Recursos Educativos”.

Mejoramiento de ambientes escolares y recursos educativos.	Actividades	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar Plan Escolar Anual	-	1
B	Presentar la rehabilitación de la estructura en el centro escolar	-	3
C	Búsqueda de empresas constructoras	B	4
D	Verificar convenio de transferencia	A	1
E	Verificar recibo de transferencia	A	1
F	Verificar entrega de anticipos	A	1
G	Verificar acta de recepción de la obra	C	5
H	Presentar plano topográfico y descripción técnica del inmueble	G	6
I	Control físico de la obra	H	5
J	Comprobante de gastos adicionales	D	1
K	Entrega de sobrantes monetarios	J	3
L	Liquidación de este plan operativo	K,E,F y I	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

GRÁFICO N° 6 Diagrama PERT, para el programa “Mejoramiento de Ambientes Escolares y Recursos Educativos”.



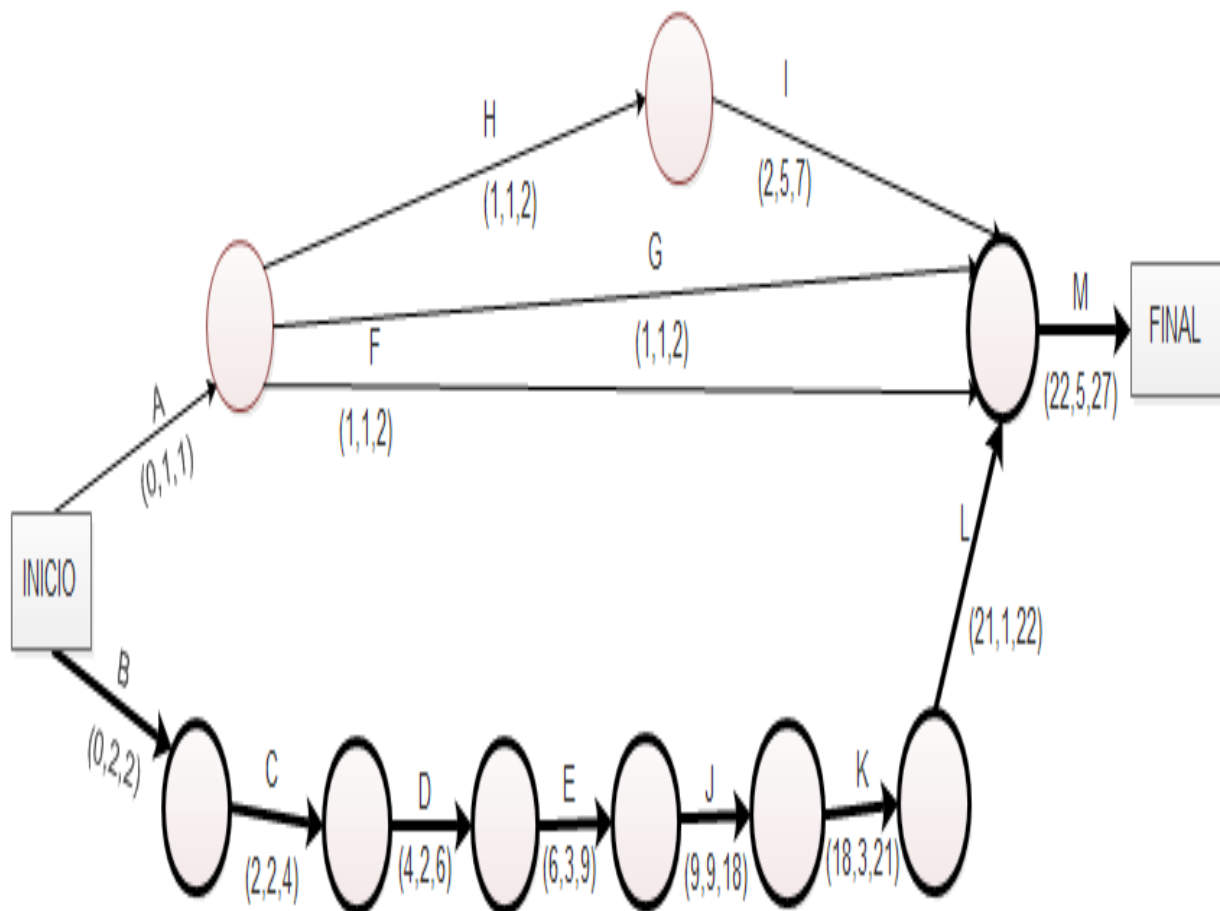
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 7 Programación de actividades para “Alfabetización y Educación Básica para la Población Joven y Adulta”.

Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta.	Actividades	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar plan escolar anual	-	1
B	Censo de la cantidad de jóvenes mayores de 15 años asociados a círculos de alfabetización	-	2
C	Cantidad de municipios con atención en programas de alfabetización	B	2
D	Censo de certificados de nivel I, II y III de alfabetización	B	2
E	Búsqueda de funcionarios o encargados del círculo de alfabetización	D	3
F	Verificar convenio de transferencia	A	1
G	Verificar recibo de transferencia	A	1
H	Verificar entrega de anticipos	A	1
I	Verificar listas de asistencias a círculos de alfabetización	H	5
J	Control de círculos de alfabetización	E	9
K	Presentar cuadros y registros de evaluación de aprendizajes	J	3
L	Entregas de sobrantes monetarios	K	1
M	Liquidación de este plan operativo	F,G,I,L	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

GRÁFICO N° 7 Diagrama PERT, para el programa “Alfabetización y Educación Básica para la Población Joven y Adulta”.



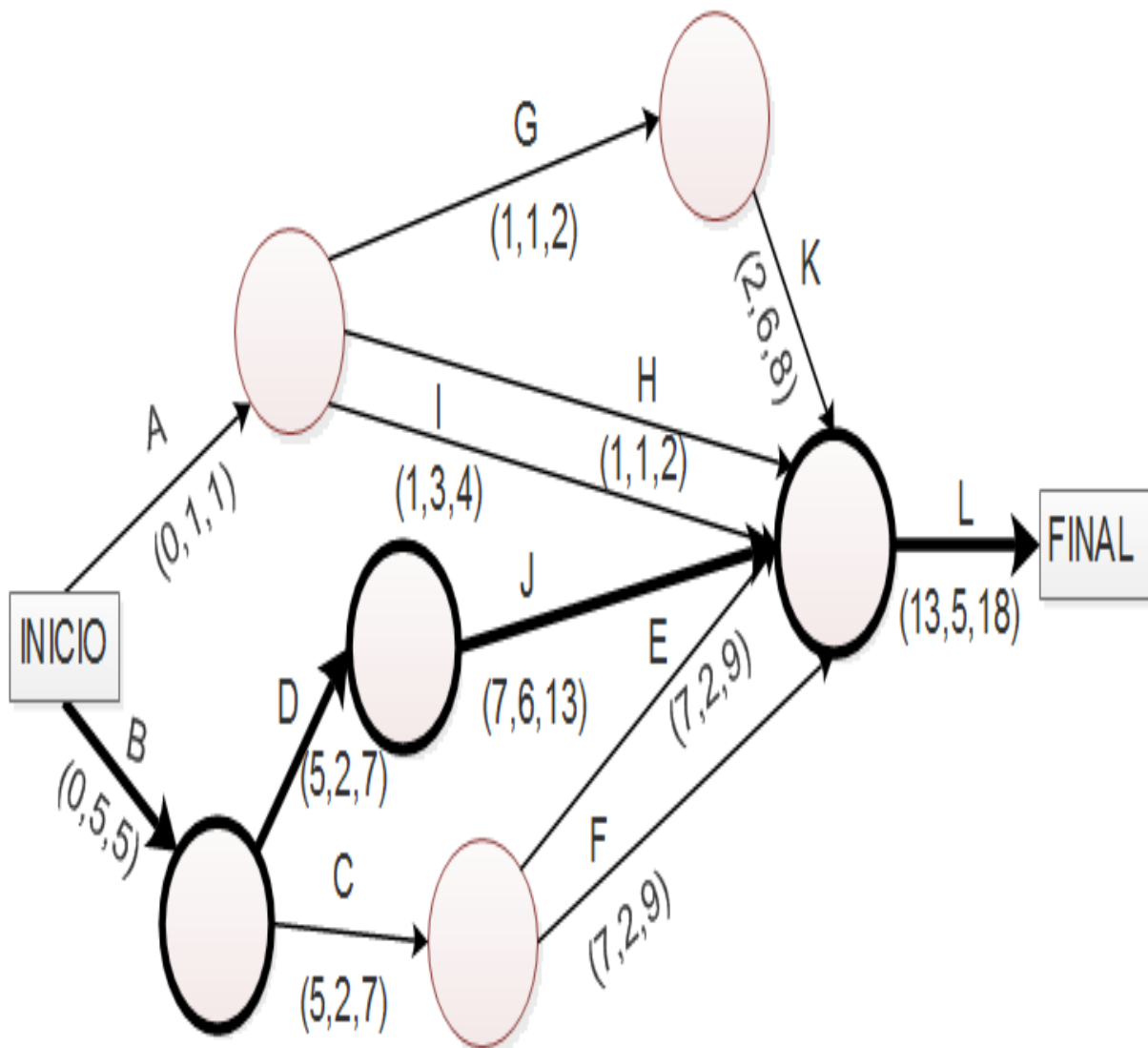
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

**Cuadro N° 8 Programación de actividades para “Escuela Inclusiva – SI – EITP”
(Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno)**

Escuela Inclusiva - SI - EITP	Actividades	Predecesor	Duración (Semanas)
A	Presentar plan escolar anual	-	1
B	Verificar cantidad de SI-EITP organizados	-	5
C	Verificar cantidad de estudiantes beneficiados	B	2
D	Verificar cantidad de SI-EITP desarrollando procesos de formación	B	2
E	Verificar cantidad de SI-EITP desarrollando procesos de especialización en gestión directiva	C	2
F	Verificar cantidad de directores participando en procesos de gestión directiva de asistencia técnica	C	2
G	Verificar convenio de transferencia	A	1
H	Verificar recibo de transferencia	A	1
I	Verificar entrega de anticipos	A	3
J	Verificar lista de asistencia, informes técnicos y reportes	D	6
K	Entrega de sobrantes monetarios	G	6
L	Liquidación de este plan operativo.	K,H,I,E,F y J	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

**GRÁFICO N° 8 Diagrama PERT, para el programa “Escuela Inclusiva – SI – EITP”
((Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno))**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

5. CPM³³ (Critical Path Method) / Método de la Ruta Crítica

La ruta crítica es la secuencia de actividades, comprendidas entre el comienzo y el final de un programa o proyecto que requiere más tiempo para llevarse a cabo y estas aparecen en círculos más oscuros y con sus respectivas flechas. El objetivo principal es determinar la duración de un proyecto, entendiendo éste como una secuencia de actividades relacionadas entre sí, donde cada una de las actividades tiene una duración estimada. En los gráficos anteriores se muestra la ruta crítica para cada uno de ellos.

En consecuencia, las actividades incluidas en la ruta crítica determinaran el tiempo de terminación del programa. A continuación se presenta cada programa con su respectiva ruta crítica:

Cuadro N° 9 CPM para "Dotación de Paquetes Escolares"

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,C,I,J,K	18
A,D,K	7
B,E,K	13
B,F,G,H,K	19

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica para este programa es **B, F, G, H, K** con un tiempo de 19 semanas (Ver GRÁFICO N° 1, Página N° 103).

³³ Administración de Operaciones Estrategia y Análisis, Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Pearson Prentice Hall

Cuadro N° 10 CPM para "Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche"

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,E,I,J,L	14
A,D,L	7
B,C,L	14
B,F,G,H,L	16
A,E,I,K,L	14

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica es **B, F, G, H, L** con un tiempo de 16 semanas. (Ver GRÁFICO N° 2, Página N° 105).

Cuadro N° 11 CPM para "Arte, Cultura, Recreación y Deporte."

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,D,J,K,M	13
A,E,M	7
A,F,M	7
B,C,G,M	16
B,C,H,I,L,M	21

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica para este programa es **B, C, H, I, L, M** con un tiempo de 21 semanas. (Ver GRÁFICO N° 3, Página N° 107).

Cuadro N° 12 CPM para “Educación Inclusiva”

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,F,L	7
A,G,L	7
A,H,L	7
B,E,L	14
B,C,L	15
B,D,I,J,K,L	23

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica para este programa es **B, D, I, J, K, L** con un tiempo de 23 semanas. (Ver GRÁFICO N° 4, Página N° 109).

Cuadro N° 13 CPM para “Educación Inicial y Parvularia”

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,D,K,L	13
A,E,H,L	8
A,F,I,L	11
B,C,G,I,L	19

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica para este programa es **B, C, G, I, L** con un tiempo de 19 semanas. (Ver GRÁFICO N° 5, Página N° 111).

Cuadro N° 14 CPM para “Mejoramiento de ambientes escolares y recursos educativos.”

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,D,I,K,L	11
A,E,L	7
A,F,L	7
B,C,G,H,I,L	28

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica para este programa es **B, C, G, H, I, L** con un tiempo de 28 semanas. (Ver GRÁFICO N° 6, Página N° 113).

Cuadro N° 15 CPM para “Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta”

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,H,I,M	12
A,G,M	7
A,F,M	7
B,C,D,E,J,K,L,M	27

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica para este programa es **B, C, D, E, J, K, L, M** con un tiempo de 27 semanas. (Ver GRÁFICO N° 7, Página N° 115).

Cuadro N° 16 CPM para “Escuela Inclusiva - SI – EITP” (Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno)

RUTAS	POSIBLES RUTAS (SEMANAS)
A,G,K,L	13
A,H,L	7
A,I,L	9
B,D,J,L	18
B,C,E,L	14
B,C,F,L	14

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

La ruta crítica para este programa es **B, D, J, L** con un tiempo de 18 semanas. (Ver GRÁFICO N° 8, Página N° 117).

ESTIMACIONES PROBABILÍSTICAS DE TIEMPO³⁴

Se estimara la medición de tres tiempos, pues estos se plantean por cualquier incertidumbre ocasionada por algún motivo en particular, y para incorporar estos factores al modelo de red, es posible utilizar estimaciones probabilísticas de tiempo y estos son:

1. **El tiempo optimista (a)**, es el tiempo más corto en el cual puede llevarse a cabo la actividad si todo resulta excepcionalmente bien.
2. **El tiempo más probable (m)**, es el tiempo que probablemente se requerirá para realizar la actividad.
3. **El tiempo pesimista (b)**, es el tiempo estimado más largo que se requerirá para la realización de una actividad.

³⁴ Administración de Operaciones Estrategia y Análisis, Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Pearson Prentice Hall, Quinta Edición.

El tiempo esperado para cada actividad se calcula en la siguiente manera:

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

En donde:

a = Tiempo optimo

m = tiempo más probable

b = Tiempo pesimista

Ejemplo para la primera actividad:

$$t_e = \frac{1 + 4(2) + 3}{6} = 2$$

Y así será el cálculo para cada de las actividades que conforman los programas.

Cuadro N° 17 Estimación de tiempo para “Dotación de Paquetes Escolares”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	6	7	8	7,00
C	A	1	2	3	2,00
D	A	1	2	4	2,17
E	B	2	3	4	3,00
F	B	1	2	4	2,17
G	F	5	6	7	6,00
H	G	2	3	4	3,00
I	C	5	6	8	6,17
J	I	6	7	8	7,00
K	J,D,E,y H	5	6	8	6,17

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 18 Estimación de tiempo para “Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	3	4	5	4,00
C	B	6	7	8	7,00
D	A	1	2	4	2,17
E	A	1	3	4	2,83
F	B	1	2	3	2,00
G	F	2	3	4	3,00
H	G	5	6	7	6,00
I	E	3	4	5	4,00
J	I	4	5	6	5,00
K	I	4	6	8	6,00
L	D, K, J y H	5	6	7	6,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 19 Estimación de tiempos para “Arte, Cultura, Recreación y Deporte.”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	2	3	5	3,17
C	B	4	5	6	5,00
D	A	1	2	3	2,00
E	A	1	3	4	2,83
F	A	1	2	3	2,00
G	C	5	6	7	6,00
H	C	3	4	5	4,00

I	H	3	4	5	4,00
J	D	2	3	5	3,17
K	J	4	6	7	5,83
L	I	4	5	6	5,00
M	K, E, F, G y L	5	6	7	6,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 20 Estimación de tiempo para “Educación Inclusiva”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	5	6	7	6,00
C	B	5	6	7	6,00
D	B	4	5	6	5,00
E	B	4	5	6	5,00
F	A	1	2	3	2,00
G	A	1	3	4	2,83
H	A	1	2	4	2,17
I	D	2	3	4	3,00
J	I	2	3	4	3,00
K	J	5	6	7	6,00
L	F, G, H, C, K, y E	5	6	6	5,83

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 21 Estimación de tiempo para “Educación Inicial y Parvularia”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	2	3	4	3,00
C	B	3	4	5	4,00
D	A	1	2	3	2,00
E	A	1	2	3	2,00
F	A	2	3	4	3,00
G	C	3	4	5	4,00
H	G	3	4	5	4,00
I	G	3	4	5	4,00
J	G	6	7	8	7,00
K	D, H	6	7	8	7,00
L	K, J, H, y L	5	6	6	5,83

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 22 Estimación de tiempo para “Mejoramiento de ambientes escolares y recursos educativos.”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	3	3	4	3,17
C	B	4	5	5	4,83
D	A	1	2	3	2,00
E	A	1	2	3	2,00
F	A	1	3	4	2,83
G	C	5	5	6	5,17

H	G	6	7	8	7,00
I	H	5	6	7	6,00
J	D	1	2	3	2,00
K	J	3	4	5	4,00
L	K, E, F, e I	5	6	7	6,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 23 Estimación de tiempo para “Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta.”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	2	3	4	3,00
C	B	2	3	5	3,17
D	B	2	3	3	2,83
E	D	3	4	5	4,00
F	A	1	2	3	2,00
G	A	1	2	3	2,00
H	A	1	2	3	2,00
I	H	5	6	7	6,00
J	E	9	10	11	10,00
K	J	3	4	5	4,00
L	K	1	2	3	2,00
M	F, G, I, y L	5	6	7	6,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

Cuadro N° 24 Estimación de tiempo para “Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta.”

Estimaciones de tiempo (en semanas)					
Actividad	Predecesor (es) inmediato (s)	Optimista	Más Probable	Pesimista	Tiempo esperado
A	-	1	2	3	2,00
B	-	5	6	7	6,00
C	B	2	3	4	3,00
D	B	2	3	4	3,00
E	C	2	4	5	3,83
F	C	2	3	4	3,00
G	A	1	2	3	2,00
H	A	1	2	3	2,00
I	A	3	4	5	4,00
J	D	6	7	8	7,00
K	G	6	7	8	7,00
L	K, H, I, E, F y J	5	6	7	6,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

G. Estrategias para nuevos planes operativos

1. Rediseño de los Planes Operativos de La Institución.

Planes Operativos Anuales:

Debido a que los programas son parte de los proyectos de “Salvador Adelante” no se pueden rediseñar en si los planes operativos, pero si se pueden agrupar de acuerdo a las similitudes:

a. Dotación de Paquetes Escolares.

Este plan operativo anual consiste en entregar en forma gratuita a los estudiantes matriculados en el sistema educativo público y subvencionado, dos uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares para Parvularia, Educación Básica y Educación Media.

b. Alimentación y Salud Escolar.

Este plan operativo anual tiene como propósito mejorar el estado nutricional de los estudiantes, para propiciar condiciones de aprendizaje y permanencia en la escuela, por medio de la entrega de un refrigerio diario y un vaso de leche que forma parte del refrigerio escolar, con la participación de la comunidad educativa, así como el fortalecimiento de conocimientos, capacidades y prácticas adecuadas en salud, alimentación y nutrición, y la implementación de huertos escolares. Los ingredientes utilizados para el refrigerio son vaso de leche, arroz, frijol, aceite, azúcar y bebida fortificada.

c. Arte, Cultura, Recreación y Deportes.

El Deporte y la recreación son parte de la experiencia educativa y formativa de los niños, niñas y jóvenes. El arte y la cultura son componentes de la vida de los pueblos, por lo tanto, el sistema educativo debe procurar su incorporación en el aula, vinculándonos en la vida cotidiana de la comunidad educativa.

d. Educación Inclusiva

La Educación Inclusiva consiste en las oportunidades equitativas de aprendizaje a niños y jóvenes independientemente de sus diferencias sociales, culturales y de género así como de sus diferencias en las destrezas y capacidades. La inclusión de la diversidad en

la educación supone la eliminación de las barreras institucionales, pedagógicas, curriculares y culturales que excluyen o discriminan.

e. Educación Parvularia e Inicial

La Educación Inicial responde al propósito de garantizar la educación y desarrollo integral de la primera infancia, de manera coordinada, integrada y participativa, por parte de las diferentes instancias de alcance nacional y local, gubernamentales y no gubernamentales, incorporando a la sociedad civil y reforzando el papel protagónico de la familia y la comunidad, contribuyendo así a una mejor preparación para la vida de las niñas y niños desde la concepción hasta los siete años de vida, mediante directrices generales que orienten los diferentes planes, programas y proyectos.

f. Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos.

Este plan operativo anual busca dotar a los centros escolares de instalaciones seguras y funcionales que cumplan con los requisitos pedagógicos, de infraestructura, mobiliario y equipo, para generar ambientes dignificantes, seguros y motivadores.

g. Alfabetización y educación básica para la población joven y adulta.

Este programa operativo anual comprende de aprendizaje gradual que posibilita la comprensión de la lectura, la expresión escrita y el uso del cálculo matemático básico, vinculando a las personas a la vida económica, social, política y cultural de la sociedad salvadoreña. Se impulsa con la participación del voluntariado.

h. Escuela Inclusiva. SI-EITP.

Esta plan operativo anual mejora de la calidad y pertinencia de la educación, impulsando el modelo pedagógico en el Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, propiciando estrategias que fomenten la gobernabilidad y una eficiente gestión escolar en los territorios del país.

Con el esfuerzo conjunto del personal sensibilizado y comprometidos con los resultados de calidad de los servicios Educativos y Administrativos, hacen posible que los objetivos y metas que se trazan se cumplan satisfactoriamente, no obstante siempre hay factores condicionantes internos y externos que atrasan u obstaculizan el cumplimiento oportuno de dichos programas.

2. Nuevos procedimientos de ejecución de los planes operativos.

El procedimiento de ejecución de los programas operativos dependerá de su naturaleza, por ejemplo los planes operativos de paquetes escolares, zapatos y uniformes se realizaran en el primer trimestre, posteriormente quedara solo su liquidación, en el caso de los demás planes operativos se desarrollaran a lo largo del año verificando su cumplimiento a través de determinados indicadores que determinaran su excelente o regular ejecución.

El control del cumplimiento de los planes operativos se desarrollara mensualmente, hasta el cumplimiento del año escolar.

Procedimiento generalizado para la ejecución de los diferentes POA:

1. Realización del plan escolar anual.
2. Realización de la transferencia de fondos.
3. Busca de proveedores, capacitadores o ejecutores de la obra.
4. Realización plan de compras por rubro.
5. Realización del acta de recepción de materiales por proveedores o ejecutores de la obra.

6. Revisión de solicitudes, recibos o factura de entrega de los mismos.
7. Control de los productos, capacitaciones u obras de infraestructura.
8. Revisión de listados control de entrega de zapatos, útiles y uniformes firmados por los padres de familias, listas de asistencias a asesorías o entrega final de la obra o proyecto.
9. Revisión de la última conciliación bancaria.
10. Liquidación del plan operativo.

3. Nueva Programación de planes operativos.

Cuadro N° 25 Nueva Programación de planes operativos

Plan Operativo	Programación	Método de seguimiento
1. Dotación de paquetes escolares.	La entrega de útiles, uniformes y zapatos se realizaran en el primer trimestre de cada año.	<ul style="list-style-type: none"> • Censo Matricular • Actas de entrega.
2. Alimentación escolar y Vaso de Leche	La entrega de la alimentación escolar y el vaso de leche se hace durante todo el año, la cantidad de estudiantes y centros escolares beneficiados se controlara trimestralmente de manera de cumplir con la meta de dicho programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Censo Matricular • Actas de Entrega.

3. Recreación, Arte y Cultura	El plan de recreación, arte y cultura se desarrolla durante todo el año escolar, la cantidad de docentes y alumnos beneficiados se controlara trimestralmente de manera de cumplir con las metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de asistencia • Informes técnicos.
4. Educación Inclusiva	El programa de educación inclusiva se desarrollara durante todo el año, la cantidad de alumnos con capacidades especiales beneficiados se controlara de manera trimestral de manera de cumplir con las metas planeadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Censo Matricular
5. Educación Parvularia e Inicial	El programa de educación Parvularia e inicial se desarrollara durante todo el año escolar, la cantidad de centros escolares, docentes, niños y niñas beneficiados se controlara de manera trimestral.	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de asistencia • Censo Matricular.

6. Mejoramiento de ambientes escolares	El plan de mejoramiento de ambientes escolares se desarrollara en todo el año en las instituciones determinadas, las instituciones beneficiadas serán auditadas de manera trimestral.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de recepción de obras • Planos Topográficos • Descripción Técnica de la Obra.
7. Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta.	El plan de alfabetización y educación básica se desarrollara durante todo el año, la cantidad de jóvenes y adultos que constituyen el programa serán controlados de manera trimestral.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros y Registros. • Evaluación del aprendizaje. • Plan estratégico de programas.
8. Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo.	El plan de sistema integrado de escuela inclusiva se desarrollara durante todo el año escolar, la cantidad de docentes y municipios que constituyen el programa serán controlados de manera trimestral.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Técnicos. • Censo Matricular.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

4. Estrategias de Planes Operativos.

1. Gestionar las asignaciones presupuestarias oportunamente para el cumplimiento y sostenimiento de los paquetes escolares.
2. Dar seguimiento a la entrega de los paquetes escolares por parte de los proveedores.
3. Orientar y dar seguimiento a los centros escolares sobre el recuento, almacenaje y manipulación de los productos alimenticios.
4. Hacer conciencia a los Directores de los centros escolares sobre la importancia de la inducción de estudiantes con capacidades especiales.
5. Dar capacitación por la vía familiar comunitaria en torno a la seguridad de niños, niñas y madres de familia que integran el proyecto.

H. Estrategias para el ambiente interno

1. Maximizar Fortalezas

- Aprovechar el positivismo de los empleados ante la implementación de nuevos sistemas de control a través de una capacitación que les permita hacer uso de estos nuevos sistemas, técnicas para coordinar de una mejor manera los planes operativos de la institución.
- Difundir ampliamente entre los colaboradores de la institución los planes y la normativa legal que los rige que se están ejecutando como una forma de incentivarlos a colaborar en su cumplimiento.
- Establecer nuevos estándares de calidad basados en sistemas internacionales como la carta iberoamericana de la calidad.

2. Estrategias para minimizar debilidades

- Crear un plan de capacitación enfocado en preparar a los empleados para el uso de nuevas tecnologías y las aplicaciones nuevos sistemas, métodos y técnicas de control administrativo, también se reducirán los gastos para tener disponibles más fondos para la ejecución de los sistemas antes mencionados.
- Mejorar y ampliar los sistemas de comunicación internos con el objetivo de dar a conocer los nuevos planes operativos, las responsabilidades que tiene cada empleado con ellos.

I. Diseñar un plan de capacitación

Plan de capacitación para el personal administrativo de la “Dirección Departamental de Educación de San Salvador”.

Dada la necesidad de mejorar las habilidades de los empleados de la institución y ampliar sus conocimientos sobre nuevas técnicas de control administrativo se plantea el siguiente plan de capacitación:

1. Actividad a la que se dedica la Institución.

Asignación de recursos y control de gastos de los diferentes centros escolares públicos del departamento de San Salvador.

2. Justificación.

El recurso más importante en toda institución ya sea pública o privada es el personal ya que es este el que genera las actividades por lo tanto es de vital importancia que esté capacitado acorde a las demandas que se generen con los cambios o asignaciones de nuevas actividades de la institución ya sea por crecimiento de esta o por asignación de nuevas funciones derivadas de nuevos proyectos en los que se incurra. Para el caso es ampliación de funciones lo que conlleva a la necesidad de nuevos y mejores sistemas de control con los que se necesita la actualización de las técnicas que se emplean actualmente y la aplicación de nuevas que estén más acordes a las nuevas necesidades de la institución.

3. Alcance.

El plan de capacitación comprenderá a todos los trabajadores del área administrativa de la dirección departamental de educación de San Salvador.

4. Fines del plan de capacitación

Dado que el propósito de la capacitación es inducir a los empleados en nuevas técnicas de control administrativo, la capacitación se lleva a cabo para:

Ampliar el conocimiento de los colaboradores en lo que respecta a nuevas técnicas de control utilizando tecnologías más modernas y así contribuir a coordinar mejor la ejecución de los planes operativos de la organización.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio tomando como referencia la carta Iberoamericana de la calidad.

- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

5. Objetivos.

5.1 General.

- Presentar a los empleados las nuevas técnicas de control administrativo que existen y así que las pueda utilizar en sus labores cotidianas.

5.2 Específicos.

- Introducir a los colaboradores en el uso de tecnologías modernas para su aplicación en el control administrativo.
- Explicar la elaboración de técnicas nuevas que ayuden a controlar la ejecución de los planes operativos.

6. Metas.

Capacitar a la totalidad de los empleados del área administrativa de la dirección departamental de educación de San Salvador.

7. Estrategias.

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.

- Presentación de casos prácticos.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

8. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1 Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera:

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

9. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Temas a desarrollar.

- a. Introducción a los planes estratégicos y operativos.
 - ¿Qué son planes estratégicos?
 - ¿Qué son planes operativos?
 - Diferencia entre plan operativo y estratégico.
 - Planes estratégicos y operativos de la institución.
- b. ¿Qué es el control administrativo?
- c. Técnicas de control administrativo.
 - Diseño de un sistema de información
 - Formatos y Reportes Actualizados
 - Indicadores de Desempeño actualizado
 - Nuevos formularios
 - PERT(Program Evaluation and Review Technique)/Técnica de Revisión y Evaluación de Programas
 - CPM (Critical Path Method)/Método de la Ruta Crítica
- d. Tecnologías que se pueden utilizar en el control.

10. Recursos a utilizar.

- Recursos humanos: serán mandos medios y operativos relacionados directamente al plan operativo.
- Recursos materiales: estarán comprendidos por la infraestructura de la institución y material didáctico que será proporcionado a cada participante.

11. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la Institución.

Presupuesto de Capacitación

Nombre de la Organización: Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Área de Capacitación: Personal Administrativo

Tema de Capacitación: "Sistema de control administrativo para coordinar la ejecución de los planes operativos".

Horas de capacitación: 15 Horas (3 horas de capacitación durante 1 semana de trabajo)

Personas a capacitar: 30 personas (Mandos medios y operativos relacionados directamente al plan operativo).

Cuadro N° 26 Presupuesto de Capacitación

ITEM	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Recurso Humano				
Capacitador de planes operativos	Horas de Trabajo	7	\$30.00	\$210.00
Capacitador de Instrumentos de Control	Horas de Trabajo	8	\$30.00	\$240.00
Materiales de Apoyo				
Computadora	Hora de Alquiler	15	\$1.00	\$15.00
Cañón	Hora de Alquiler	15	\$3.00	\$45.00
Lapiceros	Unidad	40	\$0.14	\$5.60
Folder	Unidad	50	\$0.10	\$5.00
Hojas de Papel Bond	Resma de 500 Hojas	2	\$4.00	\$8.00
Impresiones	Unidad	100	\$0.03	\$3.00
Fotocopias	Unidad	300	\$0.02	\$6.00
Diplomas y Acreditación	Unidad	30	\$1.50	\$45
CD con materiales de apoyo.	Unidad	35	\$0.40	\$14.00
Plumones	Unidad	5	\$0.90	\$4.5
Insumos - Receso				
Café	Libra	5	\$0.75	\$3.75
Azúcar	Libra	5	\$0.45	\$2.25
Agua	Unidad	5	\$2.25	\$11.25
Cucharas Plásticas	Paquete 25 Unidades	8	\$0.60	\$4.80
Vasos Desechables	Paquete 25 Unidades	8	\$0.60	\$4.80
Galletas	Paquete 12 Unidades	14	\$1.25	\$17.50
Pastelería	Unidad	40	\$0.60	\$24.00
Jugo	Unidad	40	\$0.45	\$18.00
TOTAL				\$692.45

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

J. Plan de Implementación

1. Objetivos

- Mejorar la coordinación de los planes operativos de la institución para aumentar el impacto de estos en su aplicación.
- Identificar aquellos cambios que la institución necesita en el uso de tecnologías más modernas y aplicación de nuevos métodos de control.
- Diseñar nuevos métodos de control para ser más eficaz al momento de controlar los planes operativos.
- Proporcionar herramientas administrativas como lo es el control, para que las actividades sean eficientes en la administración de la Institución.

2. Actividades a realizar

Para que se cumplan las actividades se necesita que los empleados conozcan todos los detalles que aquí se puntualizan y para lograr eso, se procederá en informar con actividades antes y durante la implementación, para que sea aplicado de manera efectiva.

a. Introducción al Sistema de Control Administrativo Aspectos generales

Entiéndase como control administrativo a la fase del proceso administrativo en la cual se compara los resultados obtenidos con lo planificado.

Para realizar los procesos de control es necesario establecer estándares o indicadores con los cuales se comparara los resultados que la institución está generando.

La etapa del control es necesaria para mejorar la calidad de los productos o servicios que se brinde, ayuda a disminuir costos al reducir errores e incrementa la satisfacción de los usuarios al recibir un mejor trato por parte de los trabajadores.

b. Elementos necesarios de la implementación del Sistema de Control Administrativo

Hay que establecer los elementos necesarios para la implementación del sistema de control administrativo, esto se tiene que hacer mediante el conocimiento de lo que se requiere en la Institución, de que se haya realizado un análisis de su situación actual y de cómo sería la situación modelo, esto serviría para determinar los elementos que se tienen que cambiar, tales como:

- Informar detalladamente las actividades de cada empleado
- Capacitar a empleados periódicamente acerca de los planes que se pretenden lograr
- Adaptarse a nuevos estándares e indicadores
- Agilizar procesos administrativos

c. Práctica del Sistema de Control Administrativo para coordinar los planes operativos en la Institución.

Ya establecidos los elementos necesarios que se necesitan modificar en la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, se comenzara a ejecutar la propuesta de un sistema de control administrativo que ayudara a manejar en forma eficiente la coordinación de los planes operativos en la Institución.

d. Personas colaboradoras y beneficiarias.

En general para la implementación del sistema de control administrativo será necesaria la participación de todos los empleados de la Institución: Dirección, Administrador, Planificador y demás personal exclusivamente administrativo. Por otra parte las persona beneficiadas serán desde los mismos trabajadores de la Dirección Departamental como los Directores de centros educativos del departamento de San Salvador, pues agilizará sus trámites que realicen en la Institución.

e. Cronograma de actividades para la propuesta de implementación.

Nº	Período	2015											
		Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Introducción al Sistema de Control Administrativo Aspectos generales	■	■	■									
2	Elementos necesarios de la Implementación del Sistema de Control Administrativo												
	Conocimiento de las actividades que realiza cada empleado				■	■							
	Introducción a los nuevos estándares y criterios					■	■						
3	Práctica del Sistema de Control Administrativo para coordinar los planes operativos en la Institución.									■	■	■	
4	Personas colaboradoras y beneficiarias.												
	Introducción de nuevos instrumentos de control a empleados												■
	Exposición de planes operativos a Directores y estudiantes												■

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO

K. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS:

- Bonilla Gildaberto, Estadística II. 3ª edición, UCA editores, 1995, El Salvador.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, 2006, México
- Dr. Mario Sverdlik J Clifton Williams , Administración y Organización
- Gómez Ceja Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial McGraw-Hill, 1ª Edición 1997, pág. 3,
- James A. F. Stoner, Administración, Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Pearson, Sexta Edición
- Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Limusa, 1ª Edición, México 1987, pág., 245
- Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Administración de los Sistemas de Información, Prentice Hall, 3ª Edición, México, Pág. 8
- Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis, Pearson Prentice Hall, Quinta Edición.
- Múnich Galindo, García Martínez , Fundamentos de administración
- Parro Nereo Roberto, Programación por camino crítico, Administración de Empresas T.III, P.289 A 341
- Robbins Stephens P., Administración Teoría y práctica, 4ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1994, Pág. 7

Leyes y Reglamentos:

- Constitución de la República de El Salvador Decreto N° 38 de fecha 15/12/83, Diario oficial N° 234 de fecha 16/12/83, Tomo N° 281
- Disposiciones generales de presupuestos, asamblea legislativa de la República de El Salvador
- Instructivo de la Dirección Departamental de Educación en San Salvador
- Instructivo para transferencia, ejecución y liquidación de fondos del paquete escolar para estudiantes de educación Parvularia, básica y media de los centros educativos públicos. Año 2015
- Normas técnicas de control interno, corte de cuentas de la República, San Salvador, El Salvador, Centroamérica
- Plan Operativo Anual (POA) 2015, Dirección Departamental de Educación en San Salvador

Sitios web visitados y accedidos:

- <http://definicion.de/metodo-cientifico/>
- <http://es.ccm.net/contents/582-metodo-pert>
- http://html.rincondelvago.com/teoria-de-sistemas_1.html
- <http://sistemasadministrativosda.blogspot.com/2013/05/tipos-de-sistemas-administrativos.html>
- <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/filosofia.html>
- <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/filosofia.html>
- <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>
- <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/organigrama.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos67/control-administrativo/control-administrativo.shtml>
- www.investigaciondeoperaciones.net/cpm.html
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

ANEXOS



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Seleccione el trimestre:

Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Dotación de Paquetes Escolares:

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:

CDE: CECE: 1.2 Código de Infraestructura:

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica: _____

2.1 Dirección: _____

2.2 Departamento: _____

2.3 Municipio: _____

2.4 Cantón: _____

2.5 Caserío: _____

2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios: _____

3.1 Nombre del Banco: _____

3.2 Cuenta Corriente: _____

3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____

3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

(Nombre Presidente)_____
FIRMA_____
(Nombre Tesorero)_____
FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1 Nivel de avance del programa Dotación de Paquetes Escolares:

Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1 Ruta crítica del programa Dotación de Paquetes Escolares: _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del programa Dotación de Paquetes Escolares: _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1 Control del programa Dotación de Paquetes Escolares:

Concepto Útiles	Paquetes Recibidos según contrato	Paquetes Recibidos de la departamental de S.S.	Paquetes Entregados a los padres de Familia	Paquetes Sobrantes en el Centro Escolar
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Concepto Zapatos	Zapatos Recibidos según contrato	Zapatos recibidos de la departamental de S.S.	Zapatos Entregados a los padres de Familia	Zapatos Sobrantes en el Centro Escolar
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Concepto Uniformes	Uniformes Recibidos según contrato	Uniformes recibidos de la departamental de S.S.	Uniformes Entregados a los padres de Familia	Uniformes Sobrantes en el Centro Escolar
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Concepto Telas para Camisa/Blusa	Yardas recepcionadas inicialmente	Yardas recibidas de la departamental de S.S.	Yardas Utilizadas	Total de yardas a reintegrar al MINED
Tela Celeste (Parvularia)				
Tela Blanca				
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				
Tela Azul para pantalones, faldas, short.				

8. Fondos Transferidos, recibidos y liquidados.

8.1. Dotación de Paquetes Escolares:

Capacitaciones

Artes Cultura Recreación Deporte

Monto (Letras): _____

Fecha de deposito: _____

Monto Recibido	Total Gastado	Monto a Reintegrar

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

9. Documentación Disponible

9.1. Dotación de Paquetes Escolares:

- Convenio de Transferencia
 Recibo de Transferencia
 Libro de Actas
 Plan Escolar Anual
 Listados de control de entrega de uniformes, zapatos, cuadernos, etc.
 Control de productos de proveedores
 Ultimo estado de cuentas
 Conciliación bancaria
 Solicitudes de entrega de anticipos
 Comprobantes de gastos
 Libro de ingresos y gastos
 Chequera

10. Recepción del Formulario (Uso Exclusivo Departamental)

Fecha de entrega de formulario: _____

10.1 Elaboró: _____

Nombre:

Firma:

Sello:

10.2 Revisada y Recibida por: _____

Nombre:

Firma:

Sello:



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Seleccione el trimestre:

Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche:

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:

CDE: CECE:

1.2 Código de Infraestructura:

□ □ □ □ □

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica:

2.1 Dirección: _____

2.2 Departamento: _____

2.3 Municipio: _____

2.4 Canton: _____

2.5 Caserío: _____

2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios:

3.1 Nombre del Banco: _____

3.2: Cuenta Corriente: _____

3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____

3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1 Nivel de avance del programa Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche:

Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1. Ruta crítica de Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche: _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del programa Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche: _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1 Control del progrma Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche:

Capacitación 1

Tipo de Capacitación:

Artes Cultura Recreación Deporte

Nombre de la Capacitación: _____

Concepto Alimentación Escolar y Vaso de Leche	Libras,Botellas, Etc. recibidas según contrato	Libras,Botellas, etc., recibidos de la departamental de S.S.	Libras,Botellas, Etc Entregados a los Alumnos	Libras,Botellas, Etc. Sobrantes en el Centro Escolar
Parvularia				
Frijoles				
Arroz				
Aceite				
Leche				
Azúcar				
Otros				
1er Ciclo				
Frijoles				
Arroz				
Aceite				
Leche				
Azúcar				
Otros				
2do Ciclo				
Frijoles				
Arroz				
Aceite				
Leche				
Azúcar				
Otros				
3er Ciclo				
Frijoles				
Arroz				
Aceite				
Leche				
Azúcar				
Otros				
Bachillerato				
Frijoles				
Arroz				
Aceite				
Leche				
Azúcar				
Otros				

Concepto Salud	Medicina o Capacitación Médica Recibida según Contrato	Medicina o Capacitación recibidos de la departamental de S.S.	Medicina o Capacitación Beneficiados	Medicina Sobrantes en el Centro Escolar
Parvularia				
Medicina				
Capacitación				
1er Ciclo				
Medicina				
Capacitación				
2do Ciclo				
Medicina				
Capacitación				
3er Ciclo				
Medicina				
Capacitación				
Bachillerato				
Medicina				
Capacitación				

8. Fondos Transferidos, recibidos y liquidados.

8.1. Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche:

Capacitaciones

Medicina Capacitación

Monto (Letras): _____

Fecha de depósito: _____

Monto Recibido	Total Gastado	Monto a Reintegrar

_____ (Nombre Presidente)

_____ FIRMA

_____ (Nombre Tesorero)

_____ FIRMA

9. Documentación Disponible

9.1. Alimentación, Salud Escolar y Vaso de Leche:

- | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Convenio de Transferencia | <input type="checkbox"/> | Recibo de Transferencia | <input type="checkbox"/> | Libro de Actas | <input type="checkbox"/> | Plan Escolar Anual | <input type="checkbox"/> |
| Listados alumnos beneficiados | <input type="checkbox"/> | Control de entrega de medicina o capacitaciones | <input type="checkbox"/> | Ultimo estado de cuentas | <input type="checkbox"/> | Conciliación bancaria | <input type="checkbox"/> |
| Solicitudes de entrega de anticipos | <input type="checkbox"/> | Comprobantes de gastos | <input type="checkbox"/> | Libro de Ingresos y gastos | <input type="checkbox"/> | Chequera | <input type="checkbox"/> |

10. Recepción del Formulario (Uso Exclusivo Departamental)

Fecha de entrega de formulario: _____

10.1 Elaboró: _____

_____ Nombre:

_____ Firma:


_____ Sello:

10.2 Revisada y Recibida por: _____


_____ Nombre:

_____ Firma:

_____ Sello:



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Seleccione el trimestre:
 Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Arte, Cultura, Recreación y Deporte:

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:
 CDE: CECE:

1.2 Código de Infraestructura:

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica:

2.1 Dirección: _____
 2.2 Departamento: _____
 2.3 Municipio: _____
 2.4 Canton: _____
 2.5 Caserío: _____
 2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios:

3.1 Nombre del Banco: _____
 3.2 Cuenta Corriente: _____
 3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____
 3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

(Nombre Presidente)	FIRMA
(Nombre Tesorero)	FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1 Nivel de avance del programa Arte, Cultura, Recreación y Deporte:
 Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1 Ruta crítica de Arte, Cultura, Recreación y Deporte: _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del programa Arte, Cultura, Recreación y Deporte: _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1 Control del programa Arte, Cultura, Recreación y Deporte:

Capacitación 1
 Tipo de Capacitación
 Arte Cultura Recreación Deporte

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularía				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Capacitación 2
 Tipo de Capacitación
 Arte Cultura Recreación Deporte

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularía				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Capacitación 3

Tipo de Capacitación

Arte Cultura Recreación Deporte

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

8. Fondos Transferidos, recibidos y liquidados.

8.1. Arte, Cultura, Recreación y Deporte:

Capacitaciones

Arte Cultura Recreación Deporte

Monto (Letras): _____

Fecha de depósito: _____

Monto Recibido	Total Gastado	Monto a Reintegrar

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

9. Documentación Disponible

9.1. Arte, Cultura, Recreación y Deporte:

Convenio de Transferencia Recibo de Transferencia Libro de Actas Plan Escolar Anual
Listados asistencia a capacitaciones Control de capacitaciones Último estado de cuentas Conciliación bancaria
Solicitudes de entrega de anticipos Comprobantes de gastos Libro de ingresos y gastos Chequera

10. Recepción del Formulario (Uso Exclusivo Departamental)

Fecha de entrega de formulario: _____

10.1 Elaboró: _____

Nombre:

Firma:

Sello:

10.2 Revisada y Recibida por: _____

Nombre:

Firma:

Sello:



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Seleccione el trimestre:

Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Educación Inclusiva

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:

CDE:

CECE:

1.2 Código de Infraestructura:

□□□□

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica:

2.1 Dirección: _____

2.2 Departamento: _____

2.3 Municipio: _____

2.4 Cantón: _____

2.5 Caserío: _____

2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios:

3.1 Nombre del Banco: _____

3.2 Cuenta Corriente: _____

3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____

3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1. Educación Inclusiva

Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1. Ruta crítica del programa Educación Inclusiva _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del plan Escuela Inclusiva: _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1. Control del programa Educación Inclusiva

Capacitación 1

Tipo de Capacitación

Escuela Inclusiva Niñez Trabajadora

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Capacitación 2

Tipo de Capacitación

Escuela Inclusiva Niñez Trabajadora

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Capacitación 3

Tipo de Capacitación

Escuela Inclusiva Niñez Trabajadora

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

8. Fondos Transferidos, recibidos y liquidados.

8.1. Escuela Inclusiva

Capacitaciones

Escuela Inclusiva Niñez Trabajadora

Monto (Letras): _____

Fecha de depósito: _____

Monto Recibido	Total Gastado	Monto a Reintegrar
_____	_____	_____

_____ (Nombre Presidente)

_____ FIRMA

_____ (Nombre Tesorero)

_____ FIRMA

9. Documentación Disponible

9.1. Educación Inclusiva

- | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Convenio de Transferencia | <input type="checkbox"/> | Recibo de Transferencia | <input type="checkbox"/> | Libro de Actas | <input type="checkbox"/> | Plan Escolar Anual | <input type="checkbox"/> |
| Listados asistencia a capacitaciones | <input type="checkbox"/> | Control de capacitaciones | <input type="checkbox"/> | Ultimo estado de cuentas | <input type="checkbox"/> | Conciliación bancaria | <input type="checkbox"/> |
| Solicitudes de entrega de anticipos | <input type="checkbox"/> | Comprobantes de gastos | <input type="checkbox"/> | Libro de ingresos y gastos | <input type="checkbox"/> | Chequera | <input type="checkbox"/> |

10. Recepción del Formulario (Uso Exclusivo Departamental)

Fecha de entrega de formulario: _____

10.1 Elaboró: _____

_____ Nombre:

_____ Firma:

_____ Sello:

10.2 Revisada y Recibida por: _____

_____ Nombre:

_____ Firma:

_____ Sello:



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Seleccione el trimestre:

Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Educación Inicial y Parvularia

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:

CDE:

CECE:

1.2 Código de Infraestructura:

□ □ □ □ □

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica:

2.1 Dirección: _____

2.2 Departamento: _____

2.3 Municipio: _____

2.4 Canton: _____

2.5 Caserío: _____

2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios:

3.1 Nombre del Banco: _____

3.2 Cuenta Corriente: _____

3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____

3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1. Nivel de Avance del Programa Educación Inicial y Parvularia

Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1. Ruta crítica del programa Educación Inicial y Parvularia: _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del plan Educación Inicial y Parvularia: _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1. Control del programa Educación Inicial y Parvularia:

Capacitación 1

Tipo de Capacitación

Docentes Padres de Familia

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financada por MINED	Capacitación Financada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Capacitación 2

Tipo de Capacitación

Docentes Padres de Familia

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financada por MINED	Capacitación Financada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Capacitación 3
Tipo de Capacitación
Docentes

Padres de Familia

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financada por MINED	Capacitación Financada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

8. Fondos Transferidos, recibidos y liquidados.

8.1. Educación Inicial y Parvularia

Capacitaciones

Docentes

Padres de Familia

Monto (Letras): _____

Fecha de depósito: _____

Monto Recibido	Total Gastado	Monto a Reintegrar

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

9. Documentación Disponible

9.1. Educación Inicial y Parvularia:

Convenio de Transferencia

Recibo de Transferencia

Libro de Actas

Plan Escolar Anual

Listados asitencia a capacitaciones

Control de capacitaciones

Ultimo estado de cuentas

Conciliación bancaria

Solicitudes de entrega de anticipos

Comprobantes de gastos

Libro de ingresos y gastos

Chequera

10. Recepción del Formulario (Uso Exclusivo Departamental)

Fecha de entrega de formulario: _____

10.1 Elaboró: _____

Nombre:

Firma:

Sello:

10.2 Revisada y Recibida por: _____

Nombre:

Firma:

Sello:



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Selección del trimestre:

Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos:

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:

CDE:

CECE:

1.2 Código de Infraestructura:

□ □ □ □ □

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica:

2.1 Dirección: _____

2.2 Departamento: _____

2.3 Municipio: _____

2.4 Cantón: _____

2.5 Caserío: _____

2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios:

3.1 Nombre del Banco: _____

3.2 Cuenta Corriente: _____

3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____

3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1. Nivel de avance del programa Mejoramiento de los ambientes escolares y Recursos Educativos:

Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1. Ruta crítica del programa Mejoramiento de los ambientes escolares y Recursos Educativos: _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del programa Mejoramiento de los ambientes escolares y Recursos Educativos: _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1. Control del programa Mejoramiento de los ambientes escolares y Recursos Educativos:

Concepto Construcción	Construcciones según plan escolar anual	Construcciones financiadas por departamental de S.S.	Construcciones financiadas mediante donaciones	Construcciones Terminadas	Sobrantes Financieros de construcciones financiadas por el MINED
Construcción 1					
Rehabilitación					
Construcción Nueva					
Construcción 2					
Rehabilitación					
Construcción Nueva					
Construcción 3					
Rehabilitación					
Construcción Nueva					



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Seleccione el trimestre:

Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta.

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:

CDE: CECE:

1.2 Código de Infraestructura:

□□□□□

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica:

2.1 Dirección: _____
 2.2 Departamento: _____
 2.3 Municipio: _____
 2.4 Cantón: _____
 2.5 Caserío: _____
 2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios:

3.1 Nombre del Banco: _____
 3.2 Cuenta Corriente: _____
 3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____
 3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

 (Nombre Presidente)

 FIRMA

 (Nombre Tesorero)

 FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1. Nivel de avance del programa Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta.

Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1. Ruta crítica del programa Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta: _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del programa Plan Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta: _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1. Control de Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta

Círculos de Alfabetización	Número de Alumnos	Número de Docentes	Financiamiento mediante MINED	Financiamiento Mediantes Donaciones	Sobrante monetario de financiamiento MINED
Nivel I					
Nivel II					
Nivel III					

8. Fondos Transferidos, recibidos y liquidados.

8.1. Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta

Círculo de Alfabetización

Nivel I Nivel II Nivel III

Monto (Letras): _____

Fecha de depósito: _____

Monto Recibido	Total Gastado	Monto a Reintegrar

 (Nombre Presidente)

 FIRMA

 (Nombre Tesorero)

 FIRMA

9. Documentación Disponible

9.1. Alfabetización y Educación básica para la población joven y adulta:

- | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Convenio de Transferencia | <input type="checkbox"/> | Recibo de Transferencia | <input type="checkbox"/> | Libro de Actas | <input type="checkbox"/> | Plan Escolar Anual | <input type="checkbox"/> |
| Listados asistencia a círculos de alfabetización | <input type="checkbox"/> | Control a círculos de alfabetización | <input type="checkbox"/> | Ultimo estado de cuentas | <input type="checkbox"/> | Conciliación bancaria | <input type="checkbox"/> |
| Solicitudes de entrega de articulos | <input type="checkbox"/> | Comprobantes de gastos | <input type="checkbox"/> | Libro de ingresos y gastos | <input type="checkbox"/> | Chequera | <input type="checkbox"/> |

10. Recepción del Formulario (Uso Exclusivo Departamental)

Fecha de entrega de formulario: _____

10.1 Elaboró: _____

Nombre:

Firma:

Sello:

10.2 Revisada y Recibida por: _____

Nombre:

Firma:

Sello:



Formulario de Control del Avance de los Planes Operativos Anuales



Seleccione el trimestre:

Primero: Segundo: Tercero: Cuarto:

Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo

Fuente de Financiamiento: _____

1. Datos del Organismo de Administración Escolar Local:

1.1 Tipo del Organismo:

CDE: CECE:

1.2 Código de Infraestructura:

1.3 Nombre del Centro Educativo: _____

2. Ubicación Geográfica: _____

2.1 Dirección: _____

2.2 Departamento: _____

2.3 Municipio: _____

2.4 Canton: _____

2.5 Caserío: _____

2.6 Teléfono: _____

3. Datos Bancarios: _____

3.1 Nombre del Banco: _____

3.2 Cuenta Corriente: _____

3.3 Nombre de la cuenta corriente: _____

3.4 Nombre y firmas autorizadas de la cuenta corriente:

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

4. Nivel de Avance del Programa Operativo:

4.1 Nivel de Avance del Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo:
Bajo: Medio: Alto: Completo:

5. Duración de la Ruta Crítica (Semanas):

5.1 Ruta crítica del programa Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo: _____

6. Indicadores Relevantes de la Ejecución de los Planes Operativos:

6.1. Indicadores del plan Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo _____

7. Controles De Recepción y Entrega:

7.1. Control del programa Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo:

Capacitación 1

Tipo de Capacitación

Docentes Padres de Familia

Nombre de la Capacitación: _____

SI-EITP Organizados	Estudiantes beneficiados	Docentes beneficiados	Financiamiento mediante MINED	Financiamiento Mediantes Donaciones	Sobrante monetario de financiamiento MINED
Parvularia					
1er Ciclo					
2do Ciclo					
3er Ciclo					
Bachillerato					

Capacitación 2

Tipo de Capacitación

Docentes Padres de Familia

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

Capacitación 3
Tipo de Capacitación
Docentes

Padres de Familia

Nombre de la Capacitación: _____

Nombre de la Capacitación:	Capacitación Financiada por MINED	Capacitación Financiada por medio de donaciones	Alumnos Beneficiados	Sobrantes Monetarios de financiamiento MINED
Parvularia				
1er Ciclo				
2do Ciclo				
3er Ciclo				
Bachillerato				

8. Fondos Transferidos, recibidos y liquidados.

8.1. Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo

Capacitaciones

Docentes

Padres de Familia

Monto (Letras): _____

Fecha de depósito: _____

Monto Recibido	Total Gastado	Monto a Reintegrar

(Nombre Presidente)

FIRMA

(Nombre Tesorero)

FIRMA

9. Documentación Disponible

9.1. Sistema Integrado de Escuela Inclusiva a tiempo completo:

- Convenio de Transferencia Recibo de Transferencia Libro de Actas Plan Escolar Anual
- Listados asistencia a capacitaciones Control de capacitaciones Ultimo estado de cuentas Conciliación bancaria
- Solicitudes de entrega de anticipos Comprobantes de gastos Libro de ingresos y gastos Chequera

10. Recepción del Formulario (Uso Exclusivo Departamental)

Fecha de entrega de formulario: _____

10.1 Elaboró: _____

Nombre:

Firma:

Sello:

10.2 Revisada y Recibida por: _____

Nombre:

Firma:

Sello:



ANEXO N° 9

FORMATO PARA LLEVAR UN CONTROL PARA REPORTES E INFORMES

		DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR			
		FORMULARIO DE REPORTES E INFORMES ADMINISTRATIVOS		CÓDIGO: _____	
NOMBRE DE LA UNIDAD/ÁREA: _____		PERÍODO REPORTADO: _____		OBJETIVO GENERAL:	
NOMBRE DEL RESPONSABLE: _____		N° DE REPORTE: _____			
Nº	ACTIVIDADES REPORTADAS EN EL MES	INCONVENIENTES PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES	ACTIVIDADES PENDIENTES PARA EL OTRO MES		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
FIRMA DEL RESPONSABLE DEL INFORME: _____					


ANEXO N° 11

FORMATO PARA LLEVAR UN CONTROL DE CAPACITACIÓN INTERNA

	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO INTERNO	CÓDIGO: _____																	
NOMBRE DE LA UNIDAD/ÁREA: _____		PERÍODO DE REALIZACIÓN: _____																	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____		DURACIÓN: _____																	
F: NO ASISTIÓ T: LLEGO TARDE		OBJETIVO: _____																	
CONTENIDO: _____																			
Nº	NOMBRE Y APELLIDOS DEL EMPLEADO:	ASISTENCIA					ASISTENCIA					ASISTENCIA					TOTAL		OBSERVACIONES
		SEMANA Nº _____					SEMANA Nº _____					SEMANA Nº _____					F	T	
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			
FIRMA DEL INSTRUCTOR DE CAPACITACIÓN: _____																			



ANEXO N° 12

FORMATO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO: _____ 															
COLABORADOR: _____ CARGO: _____ ÁREA: _____ DEPARTAMENTO: _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3">Seguimiento</th> </tr> <tr> <th>1ª ETAPA</th> <th>2ª ETAPA</th> <th>Necesidade Atendida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Colaborador: _____ Fecha: __/__/__ </td> <td> Dirección: _____ Fecha: __/__/__ </td> <td> jefe: _____ Fecha: __/__/__ </td> </tr> <tr> <td> Jefe: _____ Fecha: __/__/__ </td> <td> RRHH : _____ Fecha: __/__/__ </td> <td> RRHH : _____ Fecha: __/__/__ </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> Dirección: _____ Fecha: __/__/__ </td> </tr> </tbody> </table>		Seguimiento			1ª ETAPA	2ª ETAPA	Necesidade Atendida	Colaborador: _____ Fecha: __/__/__	Dirección: _____ Fecha: __/__/__	jefe: _____ Fecha: __/__/__	Jefe: _____ Fecha: __/__/__	RRHH : _____ Fecha: __/__/__	RRHH : _____ Fecha: __/__/__	Dirección: _____ Fecha: __/__/__		
Seguimiento																	
1ª ETAPA	2ª ETAPA	Necesidade Atendida															
Colaborador: _____ Fecha: __/__/__	Dirección: _____ Fecha: __/__/__	jefe: _____ Fecha: __/__/__															
Jefe: _____ Fecha: __/__/__	RRHH : _____ Fecha: __/__/__	RRHH : _____ Fecha: __/__/__															
Dirección: _____ Fecha: __/__/__																	
1ª ETAPA - IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																	
SOLUCIÓN DE PROBLEMA	Desarrollo personal.	Desarrollo organizacional.															
<input type="checkbox"/> Reclamación del Cliente <input type="checkbox"/> No-Conformidad <input type="checkbox"/> Acción Correctiva	<input type="checkbox"/> Admisión <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Transferencia	<input type="checkbox"/> Nuevas Técnicas / Procesos <input type="checkbox"/> Planeamiento Operativo															
SITUACIÓN ACTUAL: _____ _____ _____																	
SITUACIÓN DESEADA: _____ _____ _____																	
2ª ETAPA - PLAN DE ACCIÓN																	
Acciones:	Responsable:	Plazo Deseado:															
_____	_____	_____															
_____	_____	_____															



ANEXO N° 16

FORMATO PARA UN CONTROL DE FIRMAS DE RECIBIDOS POR PARTE DE PADRES DE FAMILIA EN CONCEPTO DE PAQUETES ESCOLARES

	NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA CONTROL DE FIRMAS DE PAQUETES ESCOLARES RECIBIDOS POR PADRES DE FAMILIA				CODIGO: _____
	NOMBRE DEL PAQUETE ESCOLAR: _____ LUGAR DE ENTREGA: _____ F: NO ASISTIÓ T: LLEGO TARDE	FECHA DE ENTREGA: _____ GRADO Y SECCIÓN: _____	MES: _____ AÑO: _____		
Nº	NOMBRE Y APELLIDOS DEL PADRE DE FAMILIA:	NOMBRE DEL ALUMNO BENEFICIADO:	TELEFONO:	DOMICILIO:	FIRMA RECIBIDO:
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
FIRMA DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO: _____					



ANEXO N° 17



**FORMATO PARA LLEVAR UN CONTROL DE DOCUMENTOS
RELACIONADOS CON LOS PLANES OPERATIVOS**

	<p>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DE PLANES OPERATIVOS</p>			
<p>NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR: _____</p>		<p>FECHA DE ENTREGA: _____</p>		
<p>NOMBRE DEL PROGRAMA: _____</p>		<p>MES: _____</p>		
<p>F: NO ASISTIÓ T: LLEGO TARDE</p>		<p>AÑO: _____</p>		
Nº	OPERACIÓN RELACIONADA A LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO	NIVEL DE EJECUCIÓN:	RESPONSABLE:	REGISTRO Nº:
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
<p>ELABORO: _____</p>		<p>FECHA: _____</p>	<p>FIRMA DE REVISADO Y APROBADO: _____</p>	

ANEXO N° 18

FORMATO PARA TENER UN CONTROL DE LOS PAQUETES ESCOLARES QUE SE DEVUELVEN A LA INSTITUCIÓN POR PARTE DE LOS CENTROS ESCOLARES

		DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR CONTROL DE SOBANTES DE PAQUETES ESCOLARES				CODIGO: _____		
NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR: _____			FECHA DE ENTREGA: _____		MES: _____			
NOMBRE DEL PAQUETE ESCOLAR: _____			GRADO Y SECCIÓN: _____		AÑO: _____			
F: NO ASISTIÓ			T: LLEGO TARDE					
Nº	NOMBRE DEL ARTICULO:	FECHA DE ENTREGA:	CANTIDAD SOBANTE:	CODIGO DEL ARTICULO:	DESCRIPCION FISICA DEL ARTICULO:	UBICACIÓN FISICA DEL ARTICULO:	FIRMA DE RECIBIDO:	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
FIRMA ENCARGADO DE BODEGA DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL: _____								

	Ministerio de Educación Dirección de Transparencia y Dirección de Planificación		Página 1 de 2
	Informe de Rendición de Cuentas por el período de:		

FICHA TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Objetivo: Recopilar información relevante relacionada a la ejecución de los programas del MITEJED y la gestión institucional de las Direcciones Nacionales y de Staff para la elaboración del Informe de Rendición de Cuentas.

Nombre del Programa: (Programado según el POA autorizado. Preparar una versión resumida y amigable, pero fiable por programa y/o unidad organizativa) (no olvidar que el periodo a informar es el año de Gobierno diferente al año fiscal) (Espacio a ser llenado por la Dirección de Planificación)

I. Objetivos y Metas (Programado según POA autorizado). (Espacio a ser llenado por la Dirección de Planificación)

Objetivo general del programa: (Espacio a ser llenado por la Dirección de Planificación)

Linea Estratégica: (Espacio a ser llenado por la Dirección de Planificación)

N°	METAS OPERATIVA (elaborar listado de metas cualitativas y cuantitativas, las más relevantes)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN (INDICADOR) (elaborar resumen de indicadores relacionadas a cada meta, las más relevantes)	CANTIDAD: (cantidad programada de la meta según POA)
1	Espacio a ser llenado por la Dirección de Planificación	Espacio a ser llenado por la Dirección de Planificación	Espacio a ser llenado por la Dirección de Planificación
2			
3			

II. Resultados obtenidos (desde - hasta). Tome como base los informes de seguimiento al POA

Principales Logros (Armonizados a las metas programadas en POA. Resultados relevantes y concretos relacionados a los beneficiarios. Deben ir cuantificados según aplique.)	1-Dificultades enfrentadas y 2-Forma en que se enfrentaron/resolvieron (Explicar sobre retrasos, situaciones adversas y las soluciones aplicadas ante las dificultades independientemente del cumplimiento de la meta)	Inversión en el periodo (monto invertido en el cumplimiento de la meta del periodo que se informa)
	1-Dificultades enfrentadas 2-Forma en que se enfrentaron/resolvieron	

III. Número de Beneficiarios atendidos en el periodo (directos e indirectos, por tipo de beneficiario cuantificado según el Programa: estudiantes, docentes, centros educativos, padres/madres)

IV. Coordinación Interinstitucional (instituciones privadas o públicas que se involucran directamente en el programa)

Institución	Objetivo	Resultados/Logros

V. Mecanismos de participación ciudadana impulsados

Nombre del mecanismo (mesas de discusión, página web, comités, foros, consultas ciudadanas, entre otros)	Objetivo	Forma de funcionamiento/Integrantes (descripción del procedimiento desarrollado y sectores representados)	Logros (lo más relevante)

VI. Proyecciones para el próximo período. Describir la meta a realizar cuantificable con sus respectivos beneficiarios para el próximo año: julio 2015 a mayo 2016, describiendo lo que se propone a hacer.

Metas

- 1.
- 2.
- 3.

VII. Responsable del Programa o Unidad organizativa (nombre, firma y sello)

Dirección:	Dirección o Gerencia:	Unidad Ejecutora o Departamento:
	Fecha:	Fecha:
	Nombre y Firma:	Nombre y Firma:
	Sello:	Sello:

NOTA: Las unidades organizativas tienen la libertad de proponer fotografías, gráficos o tablas resumen de logros, así como información adicional a la solicitada y cualquier novedad, que abone a mejorar la calidad del informe de Rendiciones de Cuentas.

ANEXO N° 21 “CUESTIONARIO”



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



DIRIGIDO A: Personal administrativo y técnico de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador

OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual de la Institución con respecto a los sistemas de control administrativos, con el fin de proporcionar información precisa, para la implementación de un nuevo diseño de sistema de control administrativo que coordinará los planes operativos de la Institución.

Su información proporcionada será únicamente para uso académico y se manejará de forma estrictamente confidencial.

INDICACIONES: Marque con una “X” en la casilla de verificación de la opción que considere correcta o escriba su opinión, si es necesario, de acuerdo a las opciones de respuesta.

I. Datos generales de identificación.

1. Nombre de la Institución

2. Dirección:

3. Cargo que desempeña el encuestado:

II. Datos específicos de la Institución.

1. Tiene conocimientos de los planes operativos dentro de la Institución:

SI

NO

2. ¿Cómo se encuentra establecida La estructura organizativa de la Institución?

CARGO FUNCIONAL

CARGO NOMINAL

DEPARTAMENTO

3. Se cuenta con un determinado plan de entrenamiento para los empleados de la Institución, que responda a los objetivos y metas:

SI

NO

4. ¿Quién considera que son los principales responsables de la ejecución de los planes operativos?

DIRECCIÓN

DEPARTAMENTO

TÉCNICOS

COORDINADORES

OTROS: _____

5. ¿De qué manera se encuentra establecidas y delimitadas las responsabilidades de cada empleado?

MANUALES DE FUNCIONES

ORGANIGRAMAS

POLÍTICAS

NORMATIVAS

OTRAS _____

6. De los procedimientos de control que conoce, cuáles son los que utilizan en su área o unidad:

- INSTRUMENTOS: MATRIZ CONSOLIDADA DE LA UNIDAD/AREA
- INFORMES MENSUALES/TRIMESTRALES
- CUESTIONARIOS
- ANALISIS DE IMPACTO
- CONSTANCIAS
- REQUERIMIENTOS DE SOLICITUDES

7. Existe la adecuada coordinación al momento de ejecutar planes operativos en la Institución:

SI

NO

¿POR QUÉ? :

8. ¿Cómo coordinan el control administrativo en la Institución?

- REUNIONES PROGRAMADAS
- REUNIONES NO PROGRAMADAS
- CORREO ELECTRÓNICO
- MEMORANDUM

9. ¿Cuál de los siguientes recursos administrativos pueden viabilizar la coordinación de los planes operativos?

- INSTALACIONES
- TECNOLOGÍA
- MOBILIARIO Y EQUIPO
- CAPACITACIÓN
- RECURSOS FINANCIEROS

10. ¿Cuál considera que es la principal función del control administrativo?

CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES

MEDICION Y CORRECCION DEL DESEMPEÑO

OPTIMIZAR TIEMPOS

REDUCE COSTOS

AGILIZA PROCESOS ADMINISTRATIVOS

OTRAS: _____

11. Considera que los procedimientos de control se actualizan constantemente de acuerdo a la ampliación de funciones:

SI

NO

¿POR QUÉ? :

12. ¿Cuál mecanismo de control considera que sea el más adecuado para ver el alcance de un plan operativo?

CONTROL DE LIQUIDACIONES DE CENTROS EDUCATIVOS

CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

CONTROL DE LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN

ESTADO DE INFORMES INSTITUCIONALES (AVANCES O LIMINTANTES)

SEGUIMIENTO TRIMESTRAL DE OBJETIVOS

13. Considera importante la implementación de un nuevo sistema de control administrativo:

SI

NO

¿POR QUÉ? :

14. ¿Cuál considera que es la principal ventaja de la implementación de un nuevo sistema de control administrativo?

EVITAR DUPLICIDAD DE FUNCIONES

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

MEJORAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS

EFICACIA EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

OTROS: _____

15. ¿La implementación de un nuevo sistema de control administrativo para coordinar planes operativos, ayudaría a cumplir con las nuevas funciones de la Institución?

SI

NO

¿POR QUÉ? :

ANEXO N° 22 “ENTREVISTA”



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



DIRIGIDO A: Directora, Administrador, Coordinadora Financiera, y Planificador, de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

OBJETIVO: Conocer la opinión de cada uno de los entrevistados, con respecto a la aplicación del control administrativo en la Institución.

INDICACIONES: El presente instrumento de recolección de información contiene preguntas abiertas favor contestar acorde a su criterio.

Su información proporcionada será únicamente para uso académico y se maneja de forma estrictamente confidencial.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DE LA UNIDAD A LA QUE PERTENECE:

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

TIEMPO DE TRABAJAR EN LA INSTITUCIÓN: _____

II. DATOS SOBRE LA MANERA EN QUE SE DIRIGEN Y CONTROLAN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

1. ¿Existen en la Institución instrumentos de control administrativo?

2. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza para el control administrativo en la Institución?

3. ¿Con qué frecuencia emplea el control administrativo de la Institución?

4. ¿Se actualizan los instrumentos de control administrativo a las situaciones cambiantes del entorno?

5. ¿Qué tipo de procesos se han estandarizado en el control administrativo en la Institución?

6. Aparte de llevar un control dentro de la Institución, ¿acostumbra usted evaluar los resultados para verificar si se cumplieron en su totalidad?

III. Datos del encuestador.

Nombre:

Lugar de entrevista:

Fecha: _____

Gracias por su colaboración