

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"INDICADORES NO FINANCIEROS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE  
EDUCACIÓN GUATEMALA SUR."**

TESIS DE GRADO

**ANA ORQUÍDEA CALEL JIATZ**  
CARNET 10984-04

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"INDICADORES NO FINANCIEROS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE  
EDUCACIÓN GUATEMALA SUR."**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR**

**ANA ORQUÍDEA CALEL JIATZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014**

**CAMPUS CENTRAL**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECEER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL  
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. ANA ROSA ARROYO GARCIA DE OCHOA

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

DR. GUILLERMO OSVALDO DIAZ CASTELLANOS  
MGTR. CLAUDIA RAQUEL CASTAÑEDA ROLDAN DE GALINDO  
MGTR. LEONEL ALFONSO CORADO SANCHEZ

Guatemala 08 de Septiembre de 2014

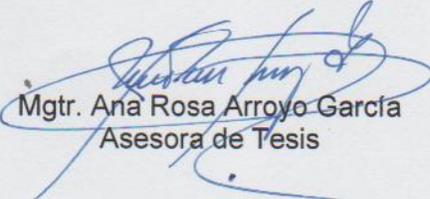
Mgtr. Gloria Zarazúa  
Directora de Licenciatura en Administración de Empresas  
Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Central

Estimada Licda. Zarazúa:

Atentamente le comunico que de acuerdo al nombramiento recibido por la facultad, procedí a asesorar la tesis titulada "Indicadores de Cuadro de Mando Integral para la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental" de la estudiante Ana Orquídea Cael Jiatz, carnet 1098404 de la carrera de Administración de Empresas.

De acuerdo a mi criterio, y experiencia como asesora se trabajó y se terminó la asesoría de tesis mencionada la cual cumple con los requisitos de la Universidad Rafael Landívar.

Agradeciendo su fina atención me suscribo atentamente,

  
Mgtr. Ana Rosa Arroyo García  
Asesora de Tesis



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANA ORQUIDEA CALEL JIATZ, Carnet 10984-04 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01937-2014 de fecha 28 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"INDICADORES NO FINANCIEROS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de diciembre del año 2014.



---

**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:**

Por la vida y sus favores.

Stg. 3:17

**A MIS PADRES:**

Ana y Juan

Por su apoyo y comprensión.

**A MIS HERMANOS:**

Hans y Noé

Por su incondicional cariño.

**A MIS CATEDRATICOS:**

Por el tiempo invertido y

paciencia.

**A MIS AMIGOS:**

Por su amistad y afecto.

**A TODOS:**

Los que colaboraron y

apoyaron este proyecto que

Dios les bendiga.

*ad te Patrem omnipotentem...*

## I. ÍNDICE

Resumen.....	<i>i</i>
II. INTRODUCCIÓN .....	1
III. MARCO REFERENCIAL .....	3
3.1. Marco Contextual .....	3
3.1.1. Antecedentes .....	3
3.1.2. Orígenes del Cuadro de Mando Integral .....	6
3.1.3. El Cuadro de Mando Integral en el sector público.....	6
3.1.4. Plan estratégico de educación 2012-2016 .....	7
3.1.5. Objetivo general del Ministerio de Educación .....	7
3.1.6. Objetivos estratégicos.....	8
3.1.7. Misión del Ministerio de Educación .....	10
3.1.8. Visión del Ministerio de Educación.....	10
3.1.9. Subdirección Administrativa Financiera .....	10
3.1.10. Departamento Financiero.....	10
3.1.11. Departamento Administrativo .....	12
3.1.12. Departamento de Recursos Humanos .....	13
3.2. Marco Teórico .....	15
3.2.1. El Cuadro de Mando Integral .....	15
3.2.2. Diferentes Modelos de Cuadro de Mando Integral para el Sector Público	17
3.2.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	21
a) La perspectiva del cliente.....	22
b) Los procesos internos.....	23
c) La formación y crecimiento .....	26
3.2.4. Indicadores clave del desempeño (Key Performance Indicators) .....	27

3.2.5. Relación causa efecto .....	28
3.2.6. Indicadores no financieros .....	29
3.2.7. Clasificación de los indicadores no financieros .....	29
3.2.8. Mapa estratégico.....	30
3.2.9. Metodología para determinar indicadores .....	32
3.2.10. Manuales administrativos.....	33
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	35
4.1. Objetivos .....	37
4.1.1. Objetivo general .....	37
4.1.2. Objetivos específicos .....	37
4.2. Variable: Cuadro de mando integral.....	38
4.2.1. Definición conceptual .....	38
4.2.2. Definición operacional.....	38
4.3. Indicadores.....	39
4.4. Alcances.....	39
4.5. Limitaciones .....	40
4.6. Aporte.....	40
V. MÉTODO .....	41
5.1. Sujetos .....	41
5.2. Unidades de Análisis.....	42
5.3. Instrumentos.....	43
5.3.1 Lista de control o Check-list .....	43
5.3.2. Cuestionario con preguntas abiertas:.....	45
5.3.3. Entrevista a expertos .....	46

5.4. Procedimiento .....	46
5.5. Tipo de Estudio .....	47
5.6. Muestra .....	48
VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	49
6.1. Resultados del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a expertos .....	49
6.2. Resultados del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a la muestra .....	53
6.3. Resultados de los Check list: .....	58
6.3.1. Check list para definir procesos críticos.....	59
6.3.2. Resultados del check list (lista de control) para determinar factores críticos de éxito para los procesos .....	66
6.3.3. Resultados del Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento.....	67
6.3.4. Check list de factores críticos de la perspectiva de clientes.....	68
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	71
7.1. Entrevista a expertos.....	71
7.2. Cuestionario de preguntas abiertas aplicado a la muestra.....	73
7.3. Check list para definir procesos críticos .....	75
7.4. Resultados del check list (lista de control) para determinar factores críticos de éxito para los procesos.....	87
7.5. Resultados del Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento.....	89
7.6. Check list de factores críticos de la perspectiva de clientes .....	92
VIII. CONCLUSIONES.....	95
IX. RECOMENDACIONES .....	97

X. PROPUESTA: Manual de Indicadores de Cuadro de Mando Integral para la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación .....	99
XI. BIBLIOGRAFIA .....	102
XII. ANEXOS.....	108
Anexo 1: cuestionario de preguntas abiertas .....	108
Anexo 2: Check list para definir procesos críticos.....	110
Anexo 3: Check list de factores de éxito para los procesos .....	111
Anexo 4: Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento .....	112
Anexo 5: Check list de factores críticos para la perspectiva de clientes .....	113
Anexo 7: Carta de la Dirección Departamental .....	115
Anexo 8: Matriz de identificación de factores de éxito.....	116
Anexo 9: Funciones y atribuciones .....	120
Anexo 10: Organigrama Tipo C, Dirección Departamental de Educación .....	121
Anexo 11: Ministerio de Educación, funciones y atribuciones de las Direcciones Departamentales.....	122
Anexo 12: Sistemas de información gubernamentales .....	123
Anexo 13: Cuadro sinóptico del Plan Estratégico 2012-2016 .....	124
Anexo 14: Cuadro de definición de variables .....	125
Anexo 15: Matriz de sentido.....	126
Anexo 16: Tabla de indicadores.....	127

## RESUMEN

La investigación se realizó como un análisis cualitativo- descriptivo dentro de la Dirección Departamental de Educación; actualmente el gobierno cuenta con estrategias de control de calidad sin embargo es necesario proponer innovaciones a los sistemas de control actuales dada la creciente evolución y constante actualización de herramientas aplicables a la gestión pública.

El propósito del estudio es dar a conocer una herramienta novedosa en el ámbito gubernamental y regional que ha revolucionado el sector dados los resultados que de ella se obtienen, el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica es una plantilla que regula la efectividad de los procesos a través de indicadores.

En la recopilación de datos se emplearon check list, cuestionario de preguntas abiertas, y guía de entrevista a expertos. Los resultados se establecieron a través de la escala de Likert y se muestran en tablas. Los hallazgos reflejan la necesidad de reforzar el sistema actual para alcanzar los objetivos dispuestos en el plan de implementación.

En Guatemala el sistema de Cuadro de Mando Integral es innovador sin embargo queda comprobada su efectividad dado que países en Latinoamérica lo han adaptado con éxito convirtiéndose en una opción considerable tanto para el sector público como para el privado. La herramienta emplea un sistema de inductores e indicadores de resultados mediante los cuales la estrategia cobra sentido para cada tramo organizacional propiciando un ambiente de colaboración e interdependencia entre los equipos que conforman la organización elevando el nivel de logro y alcance de objetivos.

## II. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones gubernamentales, buscan implementar un sistema integrador que permita una visión global de su desempeño, por lo que se han propuesto nuevos sistemas de gestión como el Presupuesto por Resultados el cual busca ofrecer información puntual y oportuna para la toma de decisiones; sin embargo al igual que los sistemas de información actuales, el presupuesto por resultados se basa en indicadores financieros, que no reflejan en su totalidad el impacto y el valor agregado de las acciones del gobierno en la comunidad.

En el artículo escrito por López (2013) "*Gestión por Resultados para la Inclusión social y la Seguridad*" señala que la gestión por resultados en Guatemala surge de la necesidad de garantizar la transparencia y priorizar el despliegue adecuado de los recursos, el sistema se basa en indicadores financieros para evaluar los resultados del programa. Para su ejecución se realizó una "Guía conceptual del presupuesto" en donde se proponen los lineamientos para realizar un análisis situacional del sector y luego establecer un diseño para poder presupuestar la implementación del programa, la herramienta comprende un sistema contable de gestión que se ejerce a través de "una cadena que vincula resultado, producto, subproducto y centro de costos".

También señala que se realizó un taller con mesas de trabajo en donde se concluyó que los incentivos monetarios ocasionan un costo insostenible dada la falta de recursos, sin embargo también se llegó a la conclusión de que estos no son necesariamente el único recurso disponible, ya que otro tipo de estímulo puede promover el intercambio de información y fomentar la transparencia en la rendición de cuentas.

El enfoque integrador que ofrece el Cuadro de Mando Integral gestiona los activos intangibles de una organización, proveyendo de una estructura que permite la integración de la estrategia, traduciéndola a objetivos específicos que a su vez se convierten en indicadores guías de la acción.

Esta investigación tuvo como finalidad de presentar al Cuadro de Mando Integral como una herramienta alternativa de gestión adaptable al sector público, misma que se ha popularizado debido a los grandes resultados que de ella se han obtenido.

El Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas principales, que a su vez poseen un grupo de indicadores que guían la acción partiendo de los procesos críticos de una organización estableciendo un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. A diferencia de los enfoques tradicionales que se basan solamente en la contabilidad el Cuadro de Mando Integral desde sus cuatro perspectivas convierte la visión en objetivos alcanzables, a través de un conjunto equilibrado de indicadores que a su vez se derivan de la estrategia corporativa.

Este trabajo contiene los lineamientos teóricos que ayudarán a la comprensión del sistema de Cuadro de Mando Integral que además de apoyar la gestión estratégica ofrece satisfacer las expectativas de los clientes a través de un conjunto de indicadores clave del desempeño, estos se compilan en un manual de indicadores propuesto. Este manual surge como una propuesta para aplicarse en la dirección departamental, a través del estudio de campo se determinaron las bases para la medición, estimulando la elección de aquellos factores críticos que determinarán el éxito del servicio.

En el estudio de campo se utilizaron instrumentos que responden a la investigación cualitativa, este estilo conlleva observación y análisis de datos extraídos de preguntas abiertas, a partir de los se hacen inferencias. Definitivamente la administración pública necesita un refuerzo en el área de controles internos para ofrecer el servicio de calidad y cumplir la propuesta de valor que se encuentra en los enunciados de misión y visión estratégicos.

### III. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. Marco Contextual

##### 3.1.1. Antecedentes

El los últimos años el Estado de Guatemala ha puesto énfasis en la gestión por resultados, el gobierno se encuentra en busca de herramientas de medición que incluyan indicadores no financieros, lo anterior responde a la necesidad de medir la efectividad de la administración del gasto público, a través de sistemas como el Presupuesto por Resultados; enfoque que busca ir más allá de la relación producto insumo y funciona como una herramienta para establecer en qué medida la gestión pública ofrece satisfactores a la sociedad. A pesar de esto, el Presupuesto por Resultados continúa utilizando un perfil presupuestario como base para la medición, dejando a un lado enfoques no financieros que reflejen ampliamente la actuación del sector público y su impacto en la sociedad.

Bonilla (2012), en el artículo “*Gestión por Resultados*” indica que el objetivo principal de la implementación del presupuesto por resultados será medir la efectividad de la administración pública, a diferencia de los modelos antecesores esta herramienta funciona como un sistema independiente de medición de los satisfactores que el estado ofrece a la comunidad.

Rodríguez, Aibar, y Lima (2012), en su estudio “*El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Públicas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo*”, concluyen que en la organización pública, el Cuadro de Mando Integral propone una herramienta de gestión más que un medidor del desempeño, ya que contribuye a clarificar la estrategia, traduciendo la visión en objetivos concretos, haciendo posible la comunicación vertical; como consecuencia se logra una alineación estratégica que favorece el aprendizaje. Sin embargo no todas las organizaciones aplican la teoría del Cuadro de Mando

Integral de la misma manera ya que en algunas se omiten, suprimen o denominan de distinta manera los pilares del modelo original.

El estudio mencionado anteriormente enfatiza la importancia de, medir el desempeño estableciendo una relación entre los objetivos planeados y los resultados deseados; el sistema del Cuadro de Mando Integral posee mecanismos adecuados para lograr una ejecución estratégica, ordenada y secuencial.

Si un sistema de medición se encuentra debidamente elaborado, cumplirá con la tarea de arrojar luz sobre aquellas fallas que forman una brecha entre, el servicio ofrecido y el servicio prestado, el grado de alineación entre ambos será el parámetro a partir del cual se propongan mejoras e innovaciones.

El Cuadro de Mando Integral, se ha popularizado en Portugal debido a su efectividad y buen funcionamiento, comprobado en diferentes áreas del sector público de ese país. La aceptación de esta herramienta se da en proporción directa al nivel de propaganda que recibe; dada su reciente adaptación al sector público (que representa una dificultad para su proliferación), generalmente se encuentra en la etapa de desarrollo e implementación en la mayoría de organizaciones que la han adoptado.

Con respecto a la efectividad del modelo, Rodríguez, et al. (2012), concluyen que los beneficios exceden los costos de implementación ofreciendo resultados satisfactorios a las organizaciones que han experimentado con el sistema; así también se estableció que las organizaciones contaban con indicadores financieros que no fueron sustituidos o removidos.

Aibar, citado por Rodríguez, Hernández, Molano, Berrio, García, Hernández, Frasser, y Díaz en su obra (2012), *“Guía Para la Construcción de Indicadores de Gestión”* consideran que el sistema de Cuadro de Mando Integral es, una herramienta que engloba la organización en un conjunto de indicadores clave que a su vez se desprenden de áreas críticas de la organización e inducen a tomar acciones concretas encaminadas hacia la creación de satisfactores para la comunidad, como objeto de su desempeño; al respecto comentan que, trazar el camino de la actuación hacia los aspectos relevantes de la organización representa el principal objetivo en la asignación de indicadores.

En su estudio Bravo (2006), titulado *“Utilidad del Cuadro de Mando Integral en la empresa guatemalteca”* recomienda establecer indicadores de acuerdo al contexto y naturaleza de la organización, a fin de asegurar el éxito y efectividad en la etapa de implementación sin desenfocarla de sus objetivos concretos e inherentes. Lo anterior hace referencia a las diferencias que existen entre el sector público y el privado, ya que la primera tiene su énfasis en la comunidad y las actividades que generan valor para la misma, a diferencia del sector privado que centra sus operaciones en la rentabilidad financiera.

Sutuc (2003), en su tesis *“Cuadro de Mando Integral Nueva Herramienta para la Gestión Empresarial”* hace énfasis en que el Cuadro de Mando Integral sirve de esquema para la medición en la gestión, ya que utilizando indicadores de desempeño financieros y no financieros permiten observar el avance del plan, crea relaciones causa efecto entre sus cuatro pilares moderando el avance de la organización en su conjunto; esta relación causal permite la alineación equilibrada de la organización e induce los resultados de la ejecución estratégica.

### **3.1.2. Orígenes del Cuadro de Mando Integral**

Kaplan y Norton (2009), en su libro *“Cuadro de Mando Integral”*, indican que en 1990, el Nolan Norton Institute, dirigió un estudio que involucró a diferentes empresas. El objetivo general era establecer “la medición de los resultados en la empresa del futuro”. La obsolescencia de los enfoques tradicionales de contabilidad y la confianza en la valoración de nuevos indicadores de la actuación, fueron el motor que impulsó a una docena de representantes de empresas de producción y servicios que tenían actividades en la industria tecnológica, a participar en las discusiones bimestrales a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación. Como resultado el grupo consiguió elaborar una plantilla que denominó Cuadro de Mando Integral, el cual gira en torno a cuatro perspectivas concretas.

### **3.1.3. El Cuadro de Mando Integral en el sector público**

Martínez (2001), en su obra *“Cuadro de Mando Integral: Nuevo Modelo para el Diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas”* señala que aproximadamente el cincuenta por ciento de seminarios sobre el Cuadro de Mando Integral que se realizan en Estados Unidos y Canadá han sido dirigidos al sector público. Lo anterior se debe al reciente interés del sector por mejorar la calidad y desempeño en su campo de acción.

Existen razones por las que las organizaciones gubernamentales están interesadas en implementar el Cuadro de Mando Integral:

- 1- El surgimiento del concepto de capital intangible ( no financiero)
- 2- Énfasis en la medición del desempeño
- 3- Optimización de recursos presupuestarios
- 4- Auge por la eficiencia

El enfoque principal del sector público es proveer servicios que generalmente las empresas privadas no quieren o son incapaces de satisfacer. Por lo tanto es imprescindible contar con sistemas que proporcionen elementos de medición ampliamente observables que influyan en el desempeño presente y futuro. La finalidad de una organización pública no tiene que ver con su capacidad lucrativa por esta razón el enfoque financiero no es representativo para la organización sin fines de lucro. Sumado a lo anterior Martínez, R. (2001), destaca la importancia de “reinventar los gobiernos” orientando los esfuerzos hacia la medición del desempeño y la oferta de satisfactores a los clientes o ciudadanía.

#### **3.1.4. Plan estratégico de educación 2012-2016**

El Ministerio de Educación (2012), en el documento *“Plan estratégico de Implementación 2012-2016”* refuerza las políticas educativas provenientes del Consejo Nacional de Educación que a su vez, basa sus estrategias integrales en la Agenda del Cambio 2012-2016 y en el diagnóstico situacional del estado de la educación de Guatemala, en este último documento los hallazgos muestran que existen problemas en el sector educativo mismos que se espera encuentren solución a través de la implementación eficaz del plan estratégico formulado para el período 2012-2016 (ver anexo 13, p.124).

Dicho plan contiene un grupo de estrategias que se llevan a la práctica a través de un reducido número de líneas estratégicas, estas a su vez sirven de marco a las operaciones de la Subdirección Administrativa Financiera.

#### **3.1.5. Objetivo general del Ministerio de Educación**

“Queremos que todos los niños, niñas y jóvenes tengan educación de calidad con pertinencia cultural”.

### **3.1.6. Objetivos estratégicos**

Cuatro grandes objetivos sustentan el plan de implementación estratégica, estos se relacionan con las operaciones que realiza la Subdirección Administrativa Financiera, a continuación una breve descripción de los mismos:

#### **1. Mejorar la gestión del aula empoderando a las comunidades:**

Una administración descentralizada, debe incluir la formación y capacitación del personal para lograr el empoderamiento adecuado y cumplir la misión de mejorar continuamente el nivel de respuesta, mediante la oferta de servicios debidamente controlados y normalizados.

El sistema educativo avanza en proporción directa a la gestión del recurso humano, razón por la que el desarrollo de competencias debería sumarse a un esfuerzo por motivar al personal a ofrecer sus habilidades en favor de la comunidad mediante un buen desempeño del puesto, adaptándolo a las exigencias del entorno.

#### **2. Fortalecer las capacidades de los maestros:**

Los maestros como facilitadores del conocimiento cumplen su misión de ofrecer calidad educativa, a través del uso adecuado de los recursos que el gobierno facilita para su buen desempeño en el aula. Sin embargo es a través de la formación continua, “el conjunto de procesos dirigidos a desarrollar competencias en los recursos humanos”, que se obtiene el objetivo de fortalecer la gestión del aula garantizando el éxito de la implementación estratégica.

Por esta razón es responsabilidad del gobierno ofrecer programas de desarrollo que redunden en el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano dando prioridad a los procesos de profesionalización y formación docente.

### 3. Responder a necesidades de cobertura y calidad:

Ampliar la cobertura especialmente de preprimaria y nivel medio a través de la contratación de docentes profesionalizados que mediante su actuación ofrezcan una educación de calidad con valores.

Aumentar la cobertura, mediante una expansión progresiva de la inversión en puestos docentes priorizando la ampliación del nivel preprimario, incluye aumentar la asignación de personal permanente (renglón 011) y temporal (renglón 021), comenzando a partir del año 2011 de acuerdo al presupuesto oficial de la nación.

### 4. Rendición de cuentas un cambio de cultura:

La ejecución del presupuesto exige, transparencia, calidad, racionalidad y probidad. Para cumplir con sus objetivos, la administración del gasto depende en gran medida de las decisiones de compra y la comparación de precios se convierte en la clave para la gestión del gasto.

La evaluación y monitoreo de las actividades de ejecución presupuestal dan lugar a la continua mejora de procedimientos y avance en los resultados. A través del análisis de expedientes se refuerza la transparencia del proceso de administración de fondos, así como los procedimientos de registro y control en el manejo de los recursos de los programas de gobierno.

La comunidad educativa requiere que la implementación de planes y programas se gestione a través de acciones concretas que a su vez cuenten con respaldo administrativo-financiero, permitiendo el desarrollo de una propuesta que ponga al alcance de los interesados las herramientas suficientes para lograr los objetivos planteados.

### **3.1.7. Misión del Ministerio de Educación**

“Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor”.

### **3.1.8. Visión del Ministerio de Educación**

“Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta”.

### **3.1.9. Subdirección Administrativa Financiera**

Ministerio de Educación (2010), en su página virtual “*mineduc.gob.gt*” establece que la Subdirección Administrativa Financiera, se encarga de dirigir y controlar que las actividades a su cargo se ejecuten de acuerdo a las normas y reglamentos aplicables a sus funciones, atender delegaciones asignadas por autoridades superiores y velar que la gestión administrativa-financiera de la Dirección Departamental de Educación se ejecute de acuerdo a las normas legales vigentes, estas entre otras son funciones de la subdirección (ver anexos 9,10 y 11, pags.120,121,122).

### **3.1.10. Departamento Financiero**

Sus funciones se relacionan con el análisis, coordinación y supervisión de las actividades presupuestarias y financieras de la Dirección Departamental. Al mismo tiempo debe velar porque el ejercicio de sus operaciones se encuentre en el marco de los procesos y normas legalmente establecidos, aplicándolos de forma efectiva a los procesos que subyacen al departamento.

El departamento financiero se divide en tres áreas que son:

- Análisis Documental
- Registro y seguimiento Presupuestario
- Operaciones de Caja

En conjunto estas tres áreas trabajan los siguientes procesos:

- Recepción de expedientes para liquidación de programas de apoyo provenientes de los centros educativos nacionales.
- Efectuar operaciones en el Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN (ver anexo 12, p.123).
- Pagos por renglón de gasto.
- Pagos a Proveedores y liquidaciones de caja chica.
- Capacitaciones al personal docente.
- Asistencia a reuniones convocadas por la Coordinación de Direcciones Departamentales (DIGECOR).
- Pago de bolsas de estudio por emisión de cheque.
- Elaboración de cheques y pago de servicios básicos.
- Ingreso, registro y aprobación de expedientes en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN).
- Elaboración y gestión de caja fiscal.
- Rendición de informes a los entes fiscalizadores.
- Gestión y pago de maestros por contrato, (renglones 021, 031) y Dirección de Educación Extraescolar (DIGEEX).
- Gestión de modificaciones presupuestarias.
- Operaciones en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) por pagos a los diferentes renglones de puestos docentes.
- Visado de Gasto Requerimiento.

### **3.1.11. Departamento Administrativo**

Su función principal es establecer controles técnicos y administrativos para que todos los procesos se realicen de forma efectiva y transparente; así como supervisar que dichos procesos se ejecuten de acuerdo a lo planificado.

El Departamento Administrativo se divide en cinco áreas que son:

Atención al Público: El objetivo de la unidad es prestar servicio personalizado a los usuarios que visitan las instalaciones, distribuir documentos, atender llamadas telefónicas, elaborar informes, manejo del sistema de atención a quejas del Ministerio de Educación, dar orientación a los visitantes sobre el lugar donde deben realizar sus gestiones.

Adquisiciones: Participar y supervisar la ejecución del plan anual de compras, verificando el abastecimiento de insumos, bienes y servicios en niveles óptimos mediante el uso de los sistemas de gestión SIGES y GUATECOMPRAS.

Gestionar compras y contratos de bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de las unidades administrativas de la dirección, de acuerdo a la ley de Contrataciones del Estado, constatando la calidad de lo adquirido; utiliza un catálogo de proveedores supervisado por las autoridades de la Dirección Departamental de Educación. Solicita cotizaciones además asigna tareas a los puestos de trabajo que integran la unidad.

Servicios generales: Realizar trabajos de mantenimiento preventivo y de reparación, mantener limpia el área asignada. Trasladar personas, verificar que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones, llevar el control de registros, elaborar informe de kilometraje de los recorridos.

Almacén: Recepción, resguardo y distribución de insumos y equipo. Colaborar en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Compras, integrar los expedientes de compras para su presentación, apoyar el ingreso de datos a los sistemas aprobados por el gobierno.

Inventarios: Ingreso y aprobación de bienes en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), traslado de bienes, baja de bienes, resguardo de activos fijos, control de cargos y descargos en tarjetas de responsabilidad.

### **3.1.12. Departamento de Recursos Humanos**

Se encarga de planificar, organizar, dirigir y supervisar actividades que se desarrollan en las siguientes áreas:

Reclutamiento y selección de personal: Recibe y analiza expedientes de docentes aspirantes al puesto de maestro titular, garantizando la calidad en el proceso de asignación de plazas vacantes al tiempo que aplica las normas y leyes establecidas para el efecto.

Gestión y desarrollo de personal: Coordina las acciones de personal velando por el fiel cumplimiento y aplicación de las normas legales, al mismo tiempo desarrolla actividades de apoyo a la unidad de reclutamiento y selección de personal. Analiza expedientes a fin de, garantizar que las prestaciones laborales y demás beneficios económicos se otorguen de acuerdo a las normas establecidas.

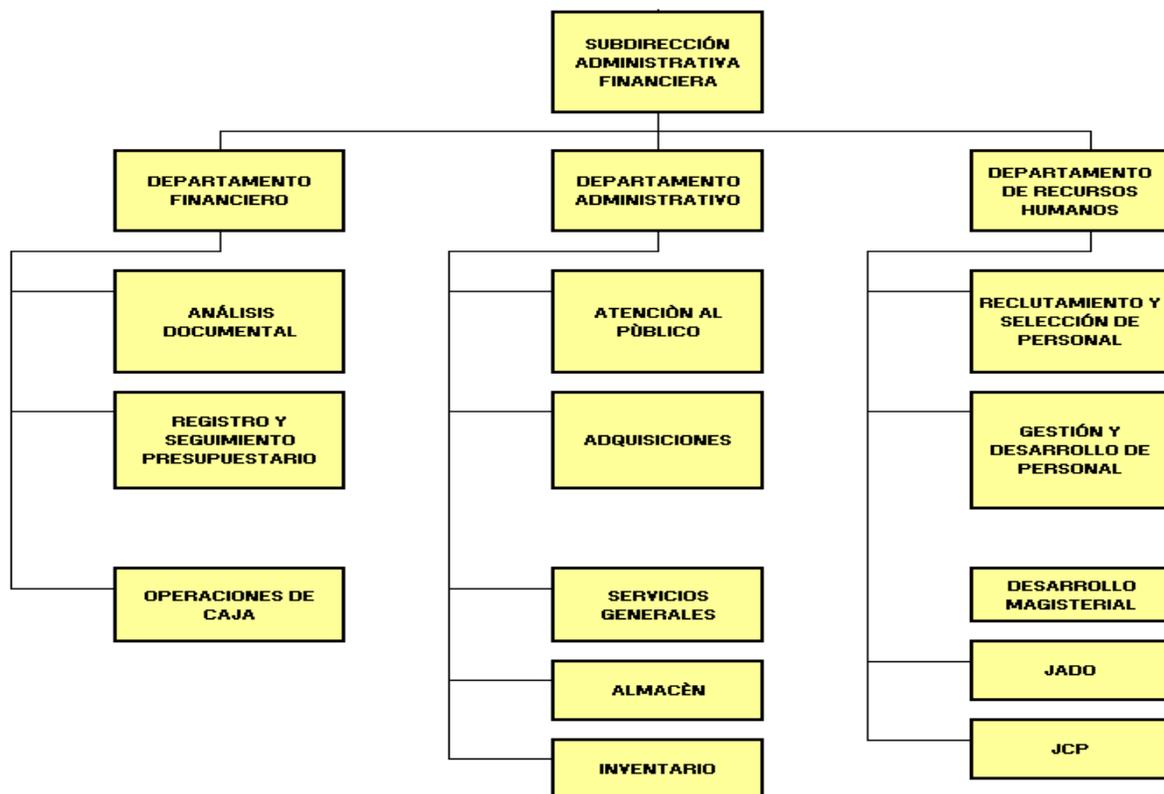
Desarrollo magisterial: Apoya las actividades de capacitación, al mismo tiempo coordina programas de incentivos y beneficios para el personal administrativo. Se ocupa de las actividades relacionadas con la evaluación del desempeño en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos.

Jurado (JADO): Se encarga de la recepción y análisis de propuestas docentes para el proceso de convocatoria, aplicando para el efecto normas legales a los procesos de reclutamiento, garantizando la selección del personal idóneo que de acuerdo con el perfil se encuentren capacitados para ocupar un puesto permanente en el ministerio.

Junta Calificadora de Personal: Registra y analiza expedientes de acuerdo a los procedimientos de catalogación, controla la vigencia, legitimidad y conformidad de los documentos que ingresan, con el propósito de garantizar la transparencia en el proceso de ascenso escalafonario.

**Figura No.1**

**Organigrama de la Subdirección Administrativa Financiera**



Fuente: Ministerio de Educación 2010

## **3.2. Marco Teórico**

El cuadro de mando integral es una herramienta de control administrativo, que desglosa la estrategia en objetivos concretos que a su vez se convierten en indicadores de causa-efecto. El sistema mide los resultados a través de indicadores financieros y no financieros guías de la acción, utilizando para el efecto las perspectivas necesarias para gestionar resultados.

### **3.2.1. El Cuadro de Mando Integral**

La herramienta de gestión que provee datos relevantes para la toma de decisiones, funciona a través de un conjunto de indicadores clave del desempeño que se derivan de los procesos críticos de la organización; partiendo de una estructura coherente de indicadores se genera información que permite balancear y enfocar recursos y procesos a los objetivos estratégicos de una organización. Norma UNE 66174 de Noviembre (2003, apartado 3.8)

Kaplan y Norton (2002), señalan que, el resurgimiento del interés por la eficiencia ha provocado la innovación de sistemas que gestionen la misión y visión organizacionales. La implementación de nuevos sistemas resulta en programas de mejora que fracasan por no encontrarse ligados a la estrategia, los cambios en los sistemas de gestión y medición se hacen necesarios para formar una organización capaz de generar satisfactores que cumplan con los requerimientos de calidad preestablecidos. La importancia de una medición equilibrada que no se limite a datos financieros se encuentra en, impulsar el mayor aprovechamiento de los recursos humanos mediante la inversión en programas de formación que resulten en el refinamiento de la propuesta de valor para los clientes.

El Cuadro de Mando comienza con la incorporación de los objetivos a una serie de actividades específicas que entrelazadas forman un sistema que permite gestionar la

estrategia hasta alcanzar el objetivo de largo plazo, en este caso los objetivos funcionan como vínculos entre las perspectivas.

Los sistemas de gestión actuales incorporan medidas financieras complementándolas con medidas no financieras, esta combinación permite contemplar aspectos relacionados con la calidad y fiabilidad de los tiempos de respuesta; sin embargo al enfocarse únicamente en este aspecto, descuidan el control de los procesos integrados limitando la medición a departamentos funcionales individuales.

Kaplan y Norton (2002), actualmente la alta dirección carece de sistemas de retroalimentación estratégica, el Cuadro de Mando Integral cumple la función de control y a la vez “permite ajustar la puesta en práctica de la estrategia e informa si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la misma”. Así también para lograr los efectos esperados, la visión debe ser compartida por todos los empleados de la organización, y se requiere de un “sistema de medición común” diseñado en consenso por los directivos que realizarán las actividades de alineación estratégica donde el enfoque “causa-efecto” sea la clave de la medición. (p.27)

Olve, Petry, Roy y Roy (2004), indican que el Cuadro de Mando Integral utiliza sus perspectivas para describir las actividades de la organización, estableciendo un conjunto reducido de medidas en cada perspectiva.

Según Martínez citado por Martínez (2001: en línea), el Cuadro de Mando Integral es “un sistema, balanceado y estratégico, que se utiliza para medir el progreso mediante indicadores, esto con la finalidad de proveer la información necesaria por medio de la cual se tomarán decisiones que guiarán la organización, convirtiendo la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en perspectivas.”

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión organizacional cuyo objetivo es traducir la estrategia de la organización a través de un conjunto de indicadores clave, orientados a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, información y formación; no solamente como un sistema de control”. Universidad Pablo Olavide: Centro de Informática y Comunicaciones (2013: en línea)

A pesar del análisis financiero que es base de la medición en las organizaciones gubernamentales, existen otras operaciones que agregan valor sin que queden reflejadas en los indicadores financieros; el Cuadro de Mando Integral tiene en cuenta estos aspectos no financieros y los gestiona a través de indicadores causa-efecto garantizando una medición completa del desempeño mediante la integración de los procesos ofreciendo una perspectiva global de la organización.

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el sector público se considera necesario realizar cambios en el modelo original para adaptarlo al contexto, por lo que las perspectivas deben ajustarse para que las relaciones causa y efecto se establezcan de forma coherente. Algunos investigadores están de acuerdo con que los cambios estructurales al modelo original son necesarios, y consideran preciso suprimir, incluir, sustituir, o desglosar perspectivas a fin de adaptar el modelo a la realidad de la Gestión Pública, Batista y Rodríguez (2004: en línea).

### **3.2.2. Diferentes Modelos de Cuadro de Mando Integral para el Sector Público**

Los creadores del Cuadro de Mando Integral, partiendo del modelo original para la empresa privada, proponen un modelo (Figura No. 2) para el sector público, que en su centro coloca la misión como el eje en torno al que giran sus perspectivas.

**Figura No.2**

**Modelo de Kaplan y Norton para Organismos del Gobierno**



Fuente: Kaplan y Norton 2002

Kaplan y Norton (2002), establecen un modelo de Cuadro de Mando Integral, con adaptaciones enfocadas en las necesidades del sector público, este modelo parte de la misión para alcanzar los objetivos de la organización gubernamental. Es necesario poner énfasis en los procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, ya que las anteriores tendrán un efecto directo en la percepción del cliente. De este modo, un avance en la perspectiva de formación y crecimiento, se refleja en la continua mejora de las habilidades de los recursos humanos, y como consecuencia en un mejor desempeño de los procesos. Finalmente estos esfuerzos sumados se traducen en una efectiva atención al cliente, cumpliendo la misión.

La intervención del Cuadro de Mando en el sector público ofrece ventajas como elevar el nivel de motivación y responsabilidad de los empleados, provee un enfoque orientado a la satisfacción de los usuarios y no se limita a controlar el gasto dentro los límites presupuestarios. Comunica resultados previamente gestionados a través de los inductores de la actuación, fomentando una cultura de compromiso hacia los objetivos de la organización.

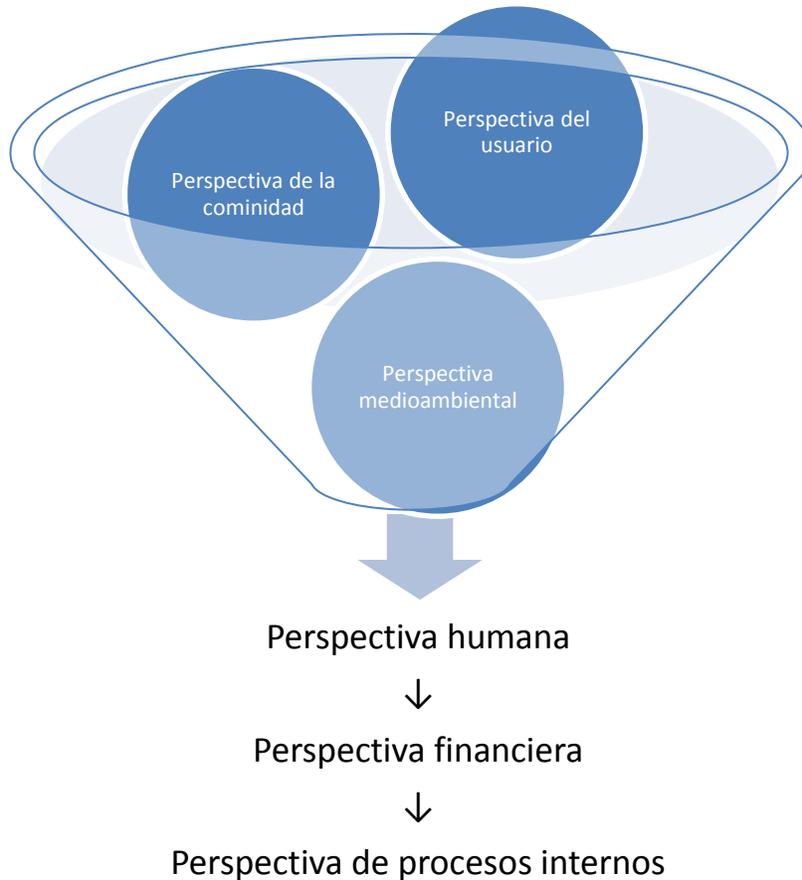
El Cuadro de Mando Integral en el sector público proporciona una estructura que comunica la estrategia y permite a los participantes observar cómo sus actividades contribuyen al éxito de la misma. Mediante un proceso de retroalimentación estratégica se comunican los resultados de la aplicación de la secuencia lógica de causa-efecto.

Parte importante del enfoque de Cuadro de Mando Integral, es lograr una efectiva alineación estratégica. El proceso de alineación estratégica dirige los esfuerzos hacia el establecimiento de un criterio común que da dirección a la organización. La unificación de criterios se logra a través del consenso, creando directrices o lineamientos que guiarán la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. El concepto de “una visión compartida” será el resultado de los esfuerzos de una buena alineación estratégica.

Bastidas y Feliu (2003), proponen un modelo de Cuadro de Mando Integral (Figura No. 3) distinto al de Kaplan y Norton, incluyendo las perspectivas del usuario y medioambiental. Este modelo sustituye la perspectiva del aprendizaje y crecimiento por la perspectiva humana. La perspectiva financiera se presenta como un medio para alcanzar los fines de las dos perspectivas anteriores todas en su conjunto se miden en términos de economía, eficiencia y eficacia. En la cadena de valor los proveedores se consideran un parámetro de comparación con sus competidores. Por último se integra la planificación estratégica como un proceso de identificación de stakeholders, sus intereses, e influencias de poder.

### Figura No.3

Modelo propuesto por Bastidas y Feliu para organizaciones del gobierno



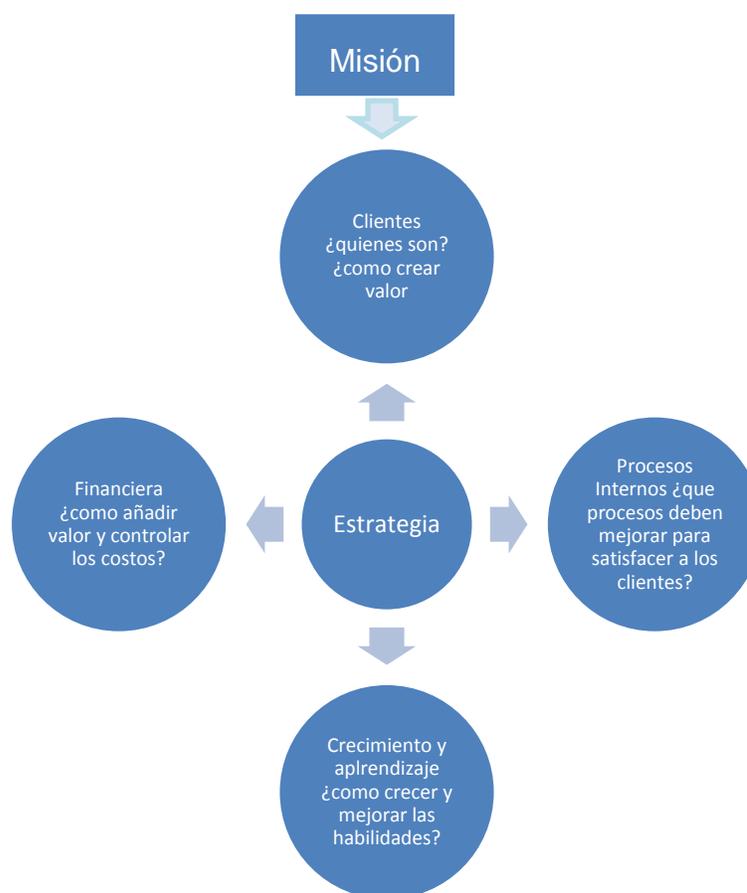
Fuente: Bastida y Rodríguez 2004

Niven (2003), argumenta “no hay que olvidar que el Cuadro de Mando Integral originalmente fue diseñado para la empresa lucrativa, por lo que su estructura básica debe ser modificada con el fin de que las entidades del sector público puedan utilizarlo con todas sus ventajas” (p.379). La estrategia se coloca en el centro del sistema, y la misión en la parte alta de la estructura ya que se establece una diferencia entre un cuadro de mando del sector público y otro del sector privado (Figura No.4). Aquí la

atención se centra en los clientes y en servir sus necesidades para cumplir con la misión.

**Figura No. 4**

**Modelo propuesto por Paul Niven para organizaciones del gobierno**



Fuente: Niven 2007

### **3.2.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Amo (2010), “Permiten clarificar la estrategia utilizando el lenguaje que los directivos utilizan para dirigir y establecer prioridades” (p.18).

De acuerdo a Amo, las perspectivas guían la selección de prioridades enmarcando los objetivos en un equilibrio que estimula los resultados a través de sus inductores. Su función principal es la de establecer el conjunto de indicadores guía de la acción enlazándolos a los objetivos en un orden de prioridad previamente establecido por la alta dirección. Así también de ser necesario las perspectivas pueden variar a fin de adaptarlas a la naturaleza de la organización, prescindiendo o sustituyéndolas de acuerdo a los objetivos planteados en el plan.

Kaplan y Norton (2009), indican que el sistema de Cuadro de Mando Integral propone cuatro perspectivas básicas que pueden ser modificadas y adaptadas al contexto de las organizaciones, esto quiere decir que de ser necesario, es posible cambiar el formato básico a fin de adaptarlo a las circunstancias de la organización si se requiere.

En este caso es pertinente aclarar que no se hará uso de las cuatro perspectivas originales propuestas por Kaplan y Norton, lo anterior responde al hecho que en el sector público existen diferentes sistemas informáticos creados con el fin de proveer información financiero-contable que utilizan indicadores para este propósito.

#### **a) La perspectiva del cliente**

“Es necesario que las organizaciones gubernamentales definan quién es el usuario y cómo cumplir con los requerimientos que se plantean... en este caso la atención se centrará en los usuarios y en ofrecer soluciones a sus necesidades para cumplir con la misión. El objetivo final de una agencia gubernamental es cumplir con su misión y con los requisitos de los clientes, a diferencia de una empresa privada el fin no es el lucro. Una vez más se hace énfasis, en que para el sector público la atención gira en derredor de los clientes” Niven (2003, p.381).

“En la perspectiva del cliente de un Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de manera ordenada y sistemática, en los que competirá la unidad

estratégica de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en su campo” Kaplan y Norton (2009 p.77).

Alabarta, Martínez y Martínez (2011), señalan la importancia de relacionar los requerimientos del cliente con los procesos importantes a fin de garantizar la calidad de estos. Los recursos invertidos deben orientar el camino hacia alcanzar la excelencia en aquellas actividades que añaden valor al cliente y generar aprobación por parte de ellos. También expone que para la perspectiva del cliente se mide aquello que representa lo que los clientes esperan de la organización.

Es importante analizar cuáles serán las características que los clientes precisan indispensables, para no caer en esfuerzos innecesarios lo importante es investigar como desean recibir el servicio tomando en cuenta sus sugerencias, queda claro entonces que los indicadores para esta perspectiva deben reflejar la percepción del cliente hacia la organización.

### **La proposición de valor**

Kaplan y Norton (2009), señalan que la proposición de valor consiste en determinar los factores que combinados ofrezcan a los clientes la calidad y satisfacción que ellos esperan. Esto significa que la propuesta debe comunicarles a los clientes el conjunto de atributos que la organización espera ofrecerles a través del servicio.

Martínez Pedrós (2012), señala la importancia de determinar cuáles son los beneficios derivados de los atributos del servicio que aumentan la satisfacción de los clientes.

### **b) Los procesos internos**

Niven (2003), “para el sector público, la perspectiva del proceso interno debe tomar como base el valor reflejado en la perspectiva del cliente, de este modo se identifican

los procesos críticos con el fin de crear valor mediante el perfeccionamiento de los mismos.” (p.383)

Kaplan y Norton (2009), “en la perspectiva del proceso interno, se han de identificar los procesos clave en que la organización deberá ser excelente. Los indicadores de estos procesos clave, se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente.” (p.105)

“Dentro de este punto de vista se analizan los procesos internos de la organización para obtener el rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes. Se trata de controlar aquellos indicadores internos que tengan que ver con la calidad del proceso, entendiendo como excelente obtener la mayor calidad posible del producto al menor costo” (Work Meter, Buen trabajo: en línea).

Kaplan y Norton (2009), afirman que cada negocio tiene un conjunto único de procesos que crean valor para los clientes y producen resultados. Por lo tanto ha de establecerse una secuencia que permita centrar los indicadores de procesos internos en aquellos procesos que entregarán valor al cliente. Se recomienda entonces establecer una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades), sigue a través de los procesos operativos (entregando los servicios existentes a los clientes) y termina con el servicio post venta (ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes).

### **Procesos Críticos**

Kaplan y Norton (2009), indican que todas las organizaciones poseen un conjunto de procesos clave, estos procesos tienen un impacto directo en los clientes, por lo que es importante perfeccionarlos a fin de proporcionar valor agregado a los usuarios.

Pérez (2009), para determinar procesos críticos no hay normas establecidas, existen muchas maneras, sin embargo es recomendable considerar que un proceso crítico debe contribuir a la estrategia y sus objetivos, la secuencia en el desarrollo de las actividades, el nivel de satisfacción que provee al cliente y seleccionarlos de forma discriminante.

Tomando en cuenta los objetivos de la organización, se identifican factores de éxito para los procesos de cada departamento, utilizando el modelo Input- Output (entradas y salidas) se puede crear un mapa de procesos, que facilite la identificación de procesos clave. “Si los procesos no están al servicio de una estrategia y orientados a objetivos comunes de empresa pueden aparecer aberraciones” (p.239)

Hammer y Champy citados por Medina, (2005) Es necesario clasificar los procesos a fin de evitar desperdiciar los recursos en actividades secundarias sacrificando otras prioritarias, no obstante todos los procesos contribuyen a la estrategia de largo plazo por lo que no se ha de poner en tela de juicio su utilidad.

Los procesos críticos entonces son aquellos imprescindibles para la gestión estratégica, “procesos que al mejorarlos generan amplificadores en el resto de la organización” (p. 175)

Hammer y Champy (2005) han identificado tres maneras de establecer procesos críticos; la primera tiene que ver con el grado de dificultad que presentan los procesos para cumplir con los objetivos, en este sentido los procesos con mayor disfunción serán considerados críticos; la segunda se relaciona con el impacto del proceso en la satisfacción del cliente, en este caso su importancia se mide de acuerdo a las actividades que realiza directamente con el usuario, esto quiere decir que se da importancia a las operaciones que derivan en valor agregado para los beneficiarios, y la tercera es considerada por su factibilidad para realizar cambios, la flexibilidad del

proceso permite establecer puntos de reestructuración que guíen la innovación de procesos.

Después de haber identificado el conjunto de procesos críticos sobre los que se trabajaran, se establecen los indicadores clave de gestión en esta fase se emplean las técnicas cualitativas.

Alabarta, Martínez y Martínez (2011), definen los procesos críticos como “aquellos que aportan valor al cliente tienen relación con la estrategia y debe ser importante para la gestión de la misión” (p.142). Estos procesos son de gran importancia en la formación de propuestas de valor para los clientes por su relación con el enfoque estratégico. Los procesos fundamentales para que la organización exista tienen relación directa con los clientes.

### **c) La formación y crecimiento**

Niven (2003), “Para cumplir con los objetivos establecidos, es necesario que las organizaciones gubernamentales desarrollen los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de empleados que permitirán esos resultados positivos. Los empleados motivados, con la combinación adecuada de habilidades y herramientas, que trabajan en un clima organizativo pensado para que se produzcan mejoras continuas, son los elementos clave para impulsar los procesos, trabajar desde limitaciones financieras y, en último término, satisfacer a los clientes cumpliendo con la misión.” (p.383)

Kaplan y Norton (2009), “La formación y el crecimiento, son la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora a largo plazo.” Por lo que han establecido tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; las capacidades de los empleados que hoy en día se encuentran en un

nivel alto de automatización operativa y proporcionan a los clientes formas avanzadas de información por lo tanto se hacen necesarias la mejora continua, las ideas para mejorar los procesos y la comunicación con los clientes generada por los empleados que están más cerca de los procesos (p.139).

Las capacidades de los sistemas de información, son una herramienta para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos y tercero la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos que para la motivación e iniciativa de los empleados se centra en el clima organizacional.

Alabarta, Martínez y Martínez (2011), definen la motivación como el eje que mueve la organización de acuerdo a parámetros establecidos para su funcionamiento. La dificultad de la medición se resuelve utilizando herramientas de investigación cualitativa como cuestionarios periódicos o entrevistas a empleados, que determinaran el grado de motivación o desmotivación del personal.

#### **3.2.4. Indicadores clave del desempeño (Key Performance Indicators)**

Kaplan y Norton (2009), un Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla de medidas de resultados (indicadores) y de inductores de la actuación. Una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales)

Franklin (2007), un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

La Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2007), indica que a través de los indicadores el equipo directivo puede monitorear si se está dando cumplimiento a los objetivos y las metas del Plan, si las estrategias están dando los resultados esperados, si la entidad está cumpliendo su misión y si se está garantizando el alcance de la visión de largo plazo como base fundamental para el proceso de toma de decisiones.

Armijo (2011: en línea), indica que los indicadores en la gestión pública tienen como propósito, “comprobar constantemente que todo se desarrolla según los planes y las previsiones”. Así como también “asegurarse que los planes y previsiones respondan en todo momento a la realidad en la que se actúa”.

Centro de estudios de Usabilidad, citado en Morales (2010), señala una serie de características inherentes a los indicadores clave del desempeño; miden de forma sistemática, recogen información relevante y permiten monitorear los resultados en cualquier momento.

### **3.2.5. Relación causa efecto**

Maldonado (2010), indica que “los indicadores clave del rendimiento respetan el principio de causa-efecto” esto implica que los indicadores están encaminados a provocar acciones de mejora mediante los indicadores inductores o bien a través de los indicadores de resultados utilizando como medio de comunicación los reportes generados (feedback) (p.45).

CajAstur (2010), define los indicadores como el medio para medir y ponderar el cumplimiento de los objetivos, razón por la que atender su selección es de vital importancia en la gestión de la estrategia ya que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta. Los indicadores clave del desempeño se clasifican en inductores y de resultado; los primeros miden actividades encaminadas a alcanzar el objetivo (guías de la acción), y los otros se encargan de medir el resultado obtenido.

### **3.2.6. Indicadores no financieros**

Salgueiro (2001), afirma que “la información proveniente de los estados financieros, se refiere a datos ya pasados; por lo tanto se corre el peligro que queden obsoletos, además suelen tener una utilidad relativa. Generalmente, los indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no poseen enfoque integrador hacia la empresa en su conjunto, además no dice nada de los aspectos intangibles. Este es el principal problema de los enfoques de medición que vienen de la contabilidad. Existen indicadores intangibles que cada vez son más importantes para la buena marcha de la compañía y de los cuales la contabilidad nada dice” (p.4).

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2011), señala que un indicador es el instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados. Los indicadores de desempeño son la una expresión cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

### **3.2.7. Clasificación de los indicadores no financieros**

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2011), establece que los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión; en el caso de los primeros el indicador mide el grado en que se alcanzan los objetivos establecidos por la política pública, ayuda a reforzar y corregir la estrategia y el despliegue de recursos y provoca un impacto en la comunidad a la que sirve.

Por otra parte, los indicadores de gestión se diferencian por su inclinación hacia la medición del avance y logro de los procesos y procedimientos, es decir, mide la manera en que se entrega el servicio a los clientes, incluye indicadores de actividades que desembocan en la entrega de servicios para ser utilizados por otras instancias.

Franklin (2007), establece que los indicadores miden el éxito o eficacia de un sistema, programa u organización. Por su nivel de aplicación el autor divide los indicadores en tres categorías; estratégicos que identifican la aportación al logro de objetivos derivados de la misión, incluyendo en la medición todas las actividades, programas especiales y procesos estratégicos.

La segunda clasificación se relaciona con los indicadores de gestión que proporcionan información de los procesos y funciones clave, controlan las operaciones, previenen e identifican dificultades en el alcance de objetivos, determinan costos por área funcional y verifican el logro de las metas identificando disfunciones.

La tercera categoría tiene que ver con los indicadores de servicio, que miden la calidad en función de estándares de satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para implementar acciones de mejora continua y calidad de la atención a clientes, permiten identificar indicadores de cumplimiento de los estándares de servicio y satisfacción del cliente.

### **3.2.8. Mapa estratégico**

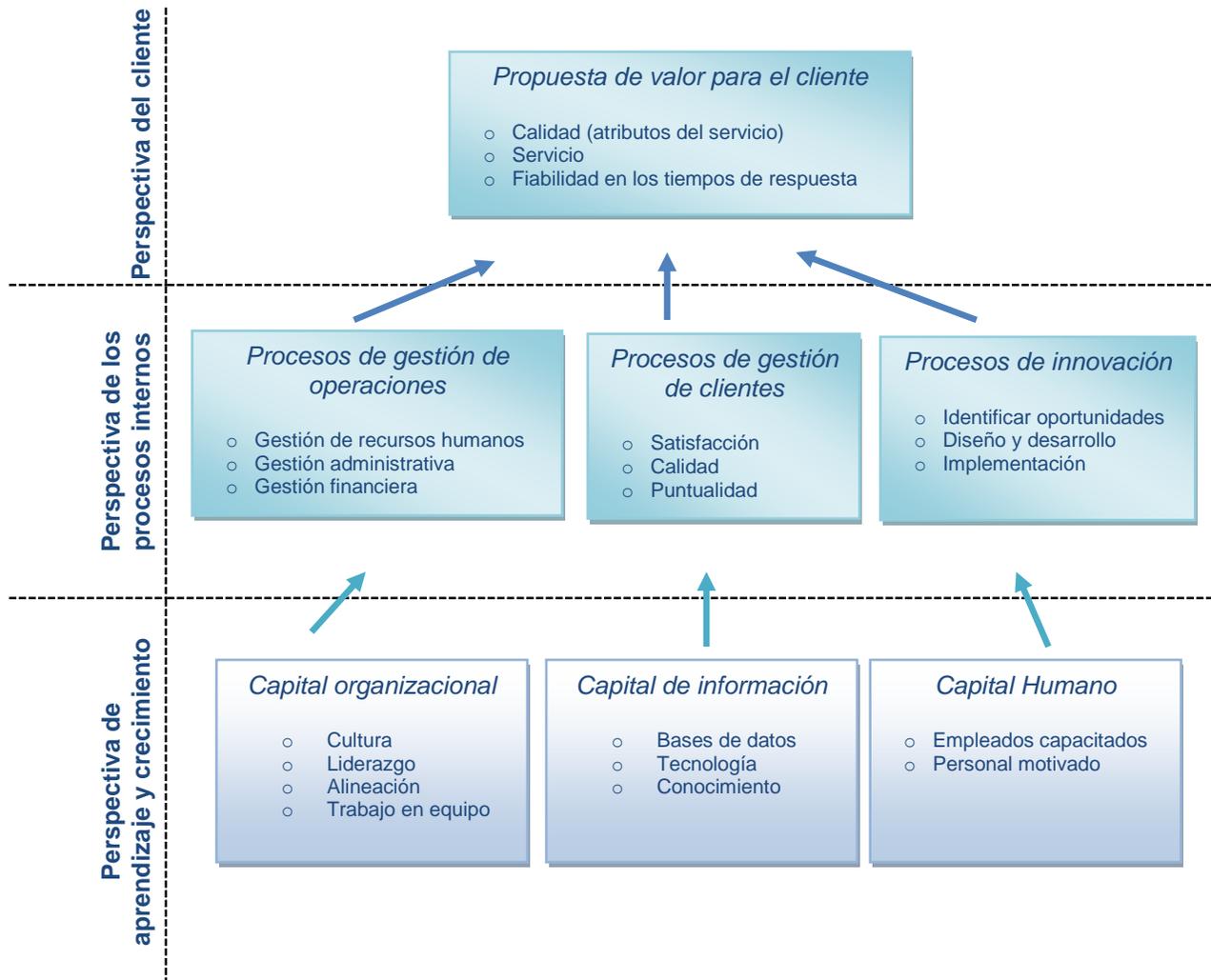
Kaplan y Norton (2004), un mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa-efecto, es un modelo a escala de la estrategia y se encuentra elaborado a la medida de la organización. El mapa estratégico tiene como propósito ilustrar la manera en que la estrategia se desarrollará a través de las perspectivas del cuadro de mando (ver figura No.5).

Los objetivos del mapa son:

- Reflejar las relaciones causa efecto entre las perspectivas y sus objetivos.
- Representar gráficamente la dinámica de la estrategia.
- Ofrecer una visión global acerca de la creación de valor en cada perspectiva.
- Proveer información sobre la forma en que se encuentran alineados los objetivos a la estrategia.

- Ensamblar todas las piezas que conforman el Cuadro de Mando Integral, (la fusión de todos los elementos).

**Figura No. 5**  
**Mapa estratégico genérico**



Fuente: Kaplan y Norton 2004

## **Plan estratégico**

Amo (2010), es necesario ligar el sistema de indicadores al plan estratégico ya que a partir de la clarificación de la misión, visión y líneas estratégicas contenidas en el plan se establecen acciones concretas encaminadas a lograr los objetivos.

## **Misión**

Thompson y Strickland (2004), establecen que la misión define en que negocio está actualmente la organización y expresa la esencia de “quienes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora”. Además definen la misión como una base para formular la visión (p.6).

## **Visión**

Thompson y Strickland (2004), definen la visión como la elección de “hacia dónde vamos” en largo plazo, y a su vez establece una ruta estratégica que la organización debe recorrer para llegar donde desea, tomando como base la misión (p.6).

## **Líneas estratégicas**

Amiclor (2013), se refiere a las líneas temáticas que reflejan la política de la organización, se establecen con el objetivo de formar a través de ellas un conjunto de acciones concretas derivadas de los objetivos del plan de manera que la ejecución estratégica sea posible. Cada línea estratégica engloba varias acciones que derivan en procesos específicos.

### **3.2.9. Metodología para determinar indicadores**

Beltrán (1999), señala que para establecer indicadores es necesario basarse en el plan de largo plazo, lo que permite a la organización asociar el nivel estratégico a los departamentos funcionales; así mismo considera importante partir de la naturaleza de los procesos ya que constituyen una fuente de información sobre las actividades que tienen mayor influencia en la satisfacción del cliente.

Para conocer la naturaleza de los procesos es indispensable utilizar el modelo de entradas y salidas que partiendo del objetivo general del proceso refleja su naturaleza y propósito, el ejercicio permite visualizar las áreas críticas de éxito para posteriormente derivar indicadores, a través de la determinación de las necesidades del cliente interno y externo se concretan actividades que forman parte de la propuesta de valor para el cliente y que conseguirán de él una percepción positiva hacia la organización, estos atributos son “factores críticos de éxito”.

Alabarta, Martínez y Martínez (2011), de acuerdo al giro de la organización es necesario establecer factores de éxito, es decir, atributos que determinarán la efectividad del proceso. Estos atributos deben generar valor agregado para el cliente y se determinan tomando como base los procesos críticos definidos en la perspectiva de procesos, posteriormente se obtienen los indicadores del desempeño. En este sentido los factores críticos de éxito son “aquellos que al mejorarlos hacen posible los procesos críticos.” (p.149)

### **3.2.10. Manuales administrativos**

Según Rodríguez (2002), un manual es un documento formal que tiene como propósito sistematizar las actividades que se realizan en una entidad e indica cual es la forma correcta de efectuar dichas acciones ya sea que estas se realicen en equipo o individualmente; “es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.” (p.55)

Los manuales son herramientas que establecen las reglas para realizar las actividades de la organización, al utilizarlos se convierten en una guía que comunica a todos los niveles de la empresa la forma en que deben llevarse a cabo las actividades dentro del puesto de trabajo, normalizando y controlando los procedimientos a través de toda la organización. Los manuales instruyen al personal sobre las funciones específicas y objetivos para lograr mayor eficiencia en el trabajo.

Terry citado por Rodríguez (2002), indica que un manual es “un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado” generalmente es utilizado para dirigir los esfuerzos del personal en la organización (p.55).

Continolo citado por Rodríguez (2002), define al manual como “la expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector” es utilizado para guiar las actividades del personal involucrado en los procesos que se registran en el documento y encaminan las acciones a la consecución de los objetivos planteados en el mismo (p.55).

Principalmente un manual debe comunicar en forma precisa la forma correcta de realizar los procesos, instruye al personal en los aspectos más importantes para la organización, delimita funciones, apoya en el cumplimiento de las tareas asignadas a un puesto, refuerza la implementación de reformas administrativas. Los manuales pueden clasificarse, por su función específica, ámbito de aplicación o por su contenido.

Vega (2005), señala que un manual de indicadores cuenta con la hoja metodológica o ficha técnica del indicador que es una herramienta para los usuarios, les brinda una descripción general de lo que mide el indicador, su significado o concepto, y su relación con otros indicadores.

Al mismo tiempo la hoja metodológica es útil para describir y actualizar un indicador, contiene las características técnicas del mismo y evidencia la metodología de medición que conforma el indicador, variables que intervienen, unidad de medida, frecuencia de medición, datos de la entidad, y responsables de la medición.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente existen entidades sin fines de lucro, que pretenden aplicar prácticas de gestión utilizadas generalmente por el sector privado, lo anterior con el fin de mejorar su eficiencia y sus resultados. Esta tendencia ha sido afianzada por el sector público, que en los últimos años ha efectuado reformas en su gestión, con el objetivo de incrementar su eficacia y fomentar la transparencia.

En el marco de una sociedad cada vez más participativa y exigente, las instituciones gubernamentales, necesitan ofrecer respuestas inmediatas y acertadas. En este contexto el Ministerio de Educación como entidad gubernamental, tiene el reto de impulsar el desarrollo de la educación de los niños, jóvenes y adultos contribuyendo con el crecimiento educativo, científico e intelectual de la nación.

Como ente encargado de gestionar las tareas administrativas relacionadas con su campo, se crearon las veinticinco Direcciones Departamentales de Educación (DIDEDUC), las cuales tienen su origen en la desconcentración del sistema educativo nacional, política empleada por el gobierno para viabilizar la adecuada prestación de servicios educativos. Al mismo tiempo, surgen como parte de la estrategia para combatir las deficiencias de una estructura burocratizada que deriva en procedimientos de trabajo ineficientes y en la falta de respuestas oportunas a las necesidades de la población.

La Dirección Departamental de Educación, como parte del Ministerio de Educación mide su actuación mediante indicadores financieros de ejecución presupuestaria, utilizando sistemas contables que permiten evaluar el avance en la ejecución del gasto sin medir la administración o resultados del mismo. Sin embargo se hace necesario controlar el manejo eficaz del gasto público, debido a que juega un papel importante en la economía nacional.

En la actualidad no se aplican sistemas de gestión que incluyan indicadores no financieros, razón por la que es imposible conocer el impacto que tiene el servicio en los usuarios, salvo que los mismos utilicen el sistema de quejas y comentarios al cual se le presta una mínima atención; esta situación redundará en una atención deficiente al usuario.

A pesar de que existe la Dirección de Recursos Humanos (DIREH) y la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (DIDEFI), los programas de capacitación no se adecuan a las necesidades del puesto, debido a que el diagnóstico de necesidades de capacitación es elaborado por los interesados y no por un especialista.

El 18 de Diciembre del año 2007 la planta central alcanzó junto a otras cinco Direcciones Departamentales la certificación ISO 9000, por lo que los formatos y los manuales que se utilizan a nivel general son los que provee el sistema, los mismos son genéricos y no se adaptan a la realidad de los procesos.

Sin un sistema que permita la alineación de los procesos críticos de la organización y, que a su vez considere diferentes perspectivas de la actuación orientándose a los resultados, ofreciendo mejoras en los procesos; se tendrá como resultado una inadecuada orientación a los servidores públicos misma que se verá reflejada en una deficiente atención, desinformación y en el retraso de los procesos clave. Lo anterior provocará un aumento en el sistema de quejas y comentarios del Ministerio de Educación; y esta reacción solamente aumentará la carga de trabajo y debilitará los procesos.

La gestión pública demanda instrumentos que faciliten ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada; el análisis de los resultados de cada indicador permitirá entre otras cosas, comparar lo realizado con respecto a lo programado, cuantificar la diferencia, analizar las posibles causas y rediseñar las acciones, por lo

que se requiere que la administración tome en consideración indicadores no financieros para evaluar su actuación.

En este contexto, se destaca la teoría del Cuadro de Mando Integral, creado por Kaplan y Norton (2009), que incluye “elementos que miden a la organización desde cuatro perspectivas que resumen su desempeño. Diversas investigaciones han demostrado la efectividad del Cuadro de Mando Integral en la iniciativa privada, razón por la que muchas instituciones no lucrativas (ONG’s, fundaciones, instituciones del Estado) han adoptado este sistema, con el objeto de mejorar su gestión interna y de esta manera lograr una mejor actuación en el servicio haciéndolo más eficiente y efectivo.

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, cabe hacerse la siguiente interrogante:

¿Qué indicadores no financieros pueden integrarse según el Cuadro de Mando Integral en la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur?

#### **4.1. Objetivos**

##### **4.1.1. Objetivo general**

Establecer indicadores no financieros para incluirlos según el Cuadro de Mando Integral, en la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

##### **4.1.2. Objetivos específicos**

- 1) Identificar los indicadores que midan la satisfacción del cliente.
- 2) Definir indicadores para la medición de los procesos internos.
- 3) Proponer indicadores para identificar brechas de capacitación.
- 4) Definir indicadores de efectividad de capacitación.
- 5) Identificar indicadores que determinen el grado de utilización de tecnología en la transformación de insumos a productos.

- 6) Determinar indicadores que reflejen el grado de motivación que ofrece la organización.
- 7) Identificar índices para evaluar el nivel de empoderamiento y su efectividad.
- 8) Determinar el grado de identificación con el plan estratégico de la organización.

## **4.2. Variable: Cuadro de mando integral**

### **4.2.1. Definición conceptual**

Universidad Pablo Olavide (2013: en línea) “El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión organizacional que partiendo de las estrategias de la organización, forma un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos desde sus perspectivas: formación y crecimiento, clientes y procesos internos. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de medición, información y formación; y no solo como un sistema de control”.

### **4.2.2. Definición operacional**

El cuadro de Mando Integral es una herramienta que gestiona la estrategia, convirtiéndola en un conjunto de indicadores clave, que miden desde sus perspectivas: Formación y crecimiento, clientes y procesos internos. A través de un Cuadro de Mando Integral se pueden definir indicadores de efectividad de la capacitación, el grado de utilización de la tecnología, así como determinar el grado de motivación del recurso humano, medir la satisfacción del cliente, identificar brechas de capacitación. Lo anterior permitirá a la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación, evaluar su desempeño en tiempo real ya que esta herramienta se utiliza como sistema de comunicación, información y no solamente como una herramienta de control.

Para efectos de la investigación no se tomará en cuenta la perspectiva financiera, ya que en la Subdirección se aplican indicadores financieros mediante los sistemas contables de Sistema de Gestión SIGES y Sistema de Contabilidad Integrada SICOIN (ver anexo 13, p.123).

### **4.3. Indicadores**

**Variable:** Cuadro de mando integral

- Visión
- Misión
- Indicadores no financieros
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de Formación y Crecimiento del Recurso Humano
- Perspectiva del Cliente (ver anexo 15, p.125)

### **4.4. Alcances**

Esta investigación tiene como objeto de estudio la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación. La misma está conformada por tres departamentos, recursos humanos, financiero y administrativo.

El departamento de recursos humanos, cuenta con el apoyo de dos coordinadores y ocho analistas que apoyan los procesos de selección y reclutamiento así como gestión de personal.

El departamento financiero, está conformado por el jefe, tres coordinadores y cuatro asistentes, contempla los procesos relacionados con la ejecución presupuestaria en su jurisdicción, vela por la transparencia de las operaciones, auditándolas periódicamente.

El departamento administrativo cumple sus funciones en coordinación con el departamento financiero, su personal está conformado por el jefe, un coordinador, cinco operativos y cuatro asistentes.

El objetivo principal es identificar los indicadores no financieros de acuerdo al Cuadro de Mando Integral, lo cual es necesario para ofrecer una visión completa e integral de la actuación de la organización.

#### **4.5. Limitaciones**

La investigación solamente se realizó en los departamentos de la Subdirección Administrativa Financiera. Queda a discreción de las autoridades su aplicación y adaptación en otros departamentos o subdirecciones.

#### **4.6. Aporte**

El aporte de la investigación, será que a partir del diagnóstico de la situación actual, se analizarán las mejoras que se puedan adaptar, estableciendo indicadores y formatos para controlar el desempeño de cada uno de los departamentos que conforman la Subdirección Administrativa Financiera.

Se hace una propuesta de Manual de Indicadores de Cuadro de Mando Integral para la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación (p. 100),

## V. MÉTODO

### 5.1. Sujetos

#### **Sujeto No. 1: Subdirector Administrativo Financiero**

El subdirector Administrativo es el funcionario encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar los departamentos a su cargo (financiero, recursos humanos y administrativo), además promueve, cumple y hace cumplir las políticas, normas y procedimientos que afectan las actividades bajo su dirección.

Se consulta el criterio del subdirector, dado que influye en las decisiones de los departamentos de la Subdirección a su cargo, como autoridad y como profesional a cargo.

#### **Sujeto No. 2: Jefes de departamento**

Se citó al jefe de gestión y desarrollo de personal quien se encarga de supervisar actividades de movimiento de personal (licencias, certificaciones, y jubilaciones). Así mismo se solicitó la intervención del jefe de presupuesto quien se ocupa de controlar el flujo de operaciones contables de la dirección departamental.

Se eligieron como sujetos de estudio, por sus atribuciones y responsabilidades, además de su experiencia en diferentes puestos de la unidad.

#### **Sujeto No. 3: Coordinadores**

Los coordinadores administrativo y financiero tienen a su cargo la dirección y supervisión de todos los procesos que atañen a su departamento, poseen conocimiento de los sistemas informáticos y tienen injerencia en la elaboración de planes y ejecución de todas las actividades de su unidad, generan información para todos los departamentos y se ocupan de proveer soporte a los jefes de su unidad y al subdirector, como parte de sus funciones.

#### **Sujeto No. 4: Gestor de Calidad**

Pertenece a la Dirección de Desarrollo Institucional del Ministerio de Educación DIDEFI, su función principal es garantizar la calidad de los procesos certificados con la Norma ISO 9000, para el efecto se ocupa de la elaboración de instructivos guía de procedimientos certificados así como de la elaboración de indicadores para medir estos procesos.

#### **Sujeto No. 5: Director de Servicios Administrativos**

Sus funciones principales se desarrollan dentro del ámbito del despacho superior del Ministerio de Educación; implementando los mecanismos y estrategias necesarias para la gestión de los procesos administrativos que dirige, planifica y organiza las actividades de su departamento asignando recursos en función de los objetivos del Ministerio de Educación. El sujeto de estudio fue seleccionado por la experiencia y conocimiento de todos los procesos que lleva a cabo el Ministerio de Educación.

#### **Sujeto No. 6: Directora de capacitación y evaluación del desempeño**

Su función pertenece a la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación DIREH, organiza, dirige y supervisa todas las acciones relacionadas con el diagnóstico de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, calendarización de procesos que atañen al departamento, y programación anual de capacitaciones al personal administrativo del Ministerio de Educación. Este sujeto de estudio fue seleccionado por su conocimiento y experiencia dado que las funciones asignadas a su cargo se realizan a nivel nacional para la realización de los objetivos del Ministerio de Educación.

### **5.2. Unidades de Análisis**

- 1) Reglamento interno de las direcciones departamentales de educación, Acuerdo Ministerial No. 2409-2010

- 2) Plan de implementación estratégica de educación 2012-2016 Ministerio de Educación.
- 3) Instructivos de procedimientos certificados con la Norma ISO 9000.

### **5.3. Instrumentos**

#### **5.3.1 Lista de control o Check-list**

Se aplicaron cuatro check-list (lista de control) para complementar la información, esta técnica se utiliza en la investigación por observación, tiene por objetivo capturar información de manera sistemática, aquí no se requiere la intervención directa del sujeto u objeto de estudio, sin embargo esto no impide obtener información detallada y se puede combinar con otras técnicas.

Para recabar la información observable, se formularon cuatro diferentes check list, estos miden las variables, perspectiva de procesos, perspectiva de formación y crecimiento, y perspectiva de clientes:

1. Check list para definir procesos críticos
2. Check list para determinar factores críticos de éxito para los procesos
3. Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento
4. Check list de factores críticos de la perspectiva de clientes

Los sujetos de estudio que contestaron los check list fueron los siguientes de acuerdo a la muestra:

- Coordinadora Administrativa
- Jefe de Gestión y Desarrollo de Personal
- Subdirectora Administrativa Financiera
- Jefe de Presupuesto
- Coordinadora Departamento Financiero

## **Ponderación**

De acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista (1999), la forma de obtener las puntuaciones de una escala de Likert, es a través de la suma o adición de los valores obtenidos en cada ítem, en este caso se utilizaron cuatro ítems para los cuales se ha asignado una puntuación de acuerdo a la escala aditiva de Likert de la siguiente forma:

**Tabla No. 1**

### **Asignación de valores de acuerdo a la escala de Likert.**

<b>Ítem</b>	<b>Ponderación</b>
Indispensable	4
Medianamente importante	3
Poco importante	2
No se toma en cuenta	1

Estas cinco, se seleccionaron con el objeto de medir el grado de importancia que se le asigna a cada proceso de acuerdo a dos criterios o ítems; alineación estratégica, que se refiere a la importancia que tiene el proceso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Interacción con el cliente; en este ítem se mide la importancia que el proceso tiene en la prestación de servicios o generación de satisfactores para el cliente.

### **Check list para definir procesos críticos**

Contiene una lista de diecisiete procesos mismos que se llevan a cabo en la subdirección administrativa, el primer criterio a evaluar se relaciona con la alineación estratégica, si el proceso apoya los objetivos del plan se convierte en clave para la ejecución del mismo. El segundo criterio que los participantes tomarán en cuenta para la selección de los procesos críticos es el impacto que tiene la actividad en los usuarios, los procesos pueden tener relación directa con la comunidad educativa si el

servicio se presta con el apoyo de los clientes, en caso contrario dicho proceso se clasifica como una actividad de apoyo (ver anexo 3, p. 111).

### **Check list de factores de éxito para los procesos**

Con el objetivo de determinar factores de éxito, se presentó una tabla con diecisiete ítems a través de ella se procedió a recabar información sobre lo que la muestra determinó eran los elementos o atributos más importantes para garantizar la efectividad de los procesos (ver anexo 3, p.111).

### **Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento**

Este tiene el objetivo de definir elementos que intervienen en el desarrollo del personal para el desempeño de sus funciones, se ofreció una lista de siete características entre las que los participantes eligieron las más importantes (ver anexo 4, p.112).

### **Check list de factores críticos para la perspectiva de clientes**

Con el propósito de recabar información sobre las expectativas de los clientes de la administración pública se presentó un listado de nueve opciones para la selección de los más importantes (ver anexo 5, p.113).

### **5.3.2. Cuestionario con preguntas abiertas:**

Para recabar la información efectuó un cuestionario de cinco preguntas abiertas, con el objeto de obtener información sobre la forma en que se miden actualmente los procesos además se intentó establecer un criterio apoyado por los profesionales que poseen amplia experiencia y conocimiento de los procesos involucrados. El cuestionario se diseñó con el objetivo de aplicarlo a los Directores y Jefes del despacho superior del Ministerio de Educación y a los Jefes y Coordinadores de las Direcciones Departamentales (ver anexo 1, p.108).

Los sujetos de estudio que contestaron el cuestionario de cinco preguntas abiertas fueron los siguientes de acuerdo a la muestra:

- Coordinadora Administrativa
- Jefe de Gestión y Desarrollo de Personal
- Subdirectora Administrativa Financiera
- Jefe de Presupuesto
- Coordinadora Departamento Financiero

### **5.3.3. Entrevista a expertos**

Para recabar información se efectuó una entrevista a tres expertos:

- Director de servicios administrativos (DISERSA).
- Directora del departamento de capacitación y evaluación del desempeño de la Dirección de recursos humanos (DIREH).
- Gestor de calidad de la Dirección de desarrollo institucional (DIDEFI).

Con esto se busca obtener información sobre la forma en que se miden actualmente los procesos en la dirección departamental, además se intenta establecer un criterio apoyado por los profesionales que poseen amplia experiencia y conocimiento de los procesos involucrados (ver anexo 6 p.114)

## **5.4. Procedimiento**

Se recabó información sobre la gestión del gobierno, se realizaron preguntas a expertos con relación al servicio que presta el estado a los usuarios, se utilizaron bibliografías relacionadas con la gestión pública, los retos y necesidades. Posteriormente se siguieron los siguientes pasos:

- Planteamiento del problema.

- Se determinó un objetivo general para luego desprender del mismo los objetivos específicos de la investigación.
- Se identificaron sujetos de estudio, así como también sus atribuciones y funciones.
- Se formularon los instrumentos para luego validarlos con los sujetos de estudio.
- Se realizó la investigación de campo, a través de una reunión con la muestra en donde se habló acerca del tema de Cuadro de Mando Integral en el Sector Público.
- Se procedió al llenado de los check-list para recabar la información observable.
- Se realizó un cuestionario de preguntas abiertas para recabar la información faltante.
- Se realizaron tres entrevistas a expertos
- Se efectuó el análisis y vaciado de datos utilizando tablas para el efecto.
- En base a los resultados se elaboró un manual de indicadores, para los procesos críticos seleccionados.

### **5.5. Tipo de Estudio**

Se define la investigación descriptiva, como la que determina el objeto de estudio y luego establece instrumentos para medir el nivel del sujeto de estudio. A su vez supone un acercamiento adecuado con el objeto de estudio para poder determinar qué y cómo se va a medir lo que se estudia.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro, que sea sometido a análisis.

Lo anterior sirve de fundamento para determinar que el tipo de investigación será descriptiva, ya que solamente busca describir la situación actual de una organización gubernamental, especificando sus propiedades más importantes mediante el uso de instrumentos para medir el sujeto de estudio.

A la vez, el estudio se puede definir como cualitativo, en la muestra no se utilizó método estadístico y se redactó de forma inductiva.

### **5.6. Muestra**

El Director Departamental de Guatemala Oriente, designó al siguiente personal para efectuar una reunión dentro de las instalaciones con el propósito de recabar datos mediante el instrumento, siendo los participantes:

**Tabla No.2**

#### **Muestra**

<b>No.</b>	<b>Sujetos</b>
<b>1</b>	Coordinadora Administrativa
<b>2</b>	Jefe de Gestión y Desarrollo de Personal
<b>3</b>	Subdirectora Administrativa Financiera
<b>4</b>	Jefe de Presupuesto
<b>5</b>	Coordinadora Departamento Financiero

En este caso se trata de una muestra no probabilística.

## VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1. Resultados del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a expertos

A través del cuestionario se procedió a recabar información relacionada con las siguientes variables;

Visión y misión: durante la recopilación de datos se hizo mención de la importancia de la medir estos factores, dada su importancia en la implementación estratégica.

Indicadores no financieros: A través de los check list se procedió a seleccionar los indicadores aplicables a la subdirección, cada uno de ellos permite un análisis que no incluye elementos no financieros.

Perspectiva del proceso interno: se analizaron los procesos a fin de determinar los críticos, al mismo tiempo se consultó sobre los periodos en que deberían medirse dichas actividades.

Perspectiva de formación y crecimiento: se recabó información sobre los requisitos que un programa de formación debería cubrir, estos elementos se consideran importantes ya que apoyan a la implementación de la estrategia.

Perspectiva del cliente: se consideraron los aspectos más importantes en la prestación de servicios, para garantizar la satisfacción de los clientes (ver anexo 6 p.114).

## Cuadro No.1

### Dirección de desarrollo institucional DIDEFI

CATEGORIA	RESPUESTAS	PUNTOS CLAVE
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	<p>Todos los procesos son indispensables para cumplir con la estrategia sin embargo no todos tienen interacción con el cliente.</p> <p>Los procesos deberían medirse mensualmente, mediante informes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos son críticos.</li> <li>• La medición debería ser mensual.</li> </ul>
<b>Perspectiva de Formación y Crecimiento</b>	<p>La capacitación debe lograr el objetivo de facultar a los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Facultamiento es imprescindible.</li> </ul>
<b>Perspectiva del Cliente</b>	<p>Los procesos deben estar orientados a cumplir con la satisfacción de los clientes y en la manera que esto se vaya cumpliendo caerá en cascada dicha satisfacción y esto definitivamente impacta en los clientes finales en el caso del Ministerio de Educación el aula (niños, maestros, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente.</li> </ul>

## Cuadro No. 2

### Director de la Dirección de Servicios Administrativos (DISERSA)

CATEGORIA	RESPUESTAS	PUNTOS CLAVE
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	<p>Los procesos apoyan la gestión del plan con sus operaciones, por ejemplo al transportar el Curriculum Nacional Base hacia las escuelas, la Subdirección apoya la gestión del aula utilizando los vehículos asignados para dicha tarea.</p> <p>Valdría la pena elaborar indicadores que reflejen la eficiencia con que se utilizan los vehículos, estableciendo una correlación entre tiempo y volumen de trabajo.</p> <p>Algunos procesos indispensables para cumplir la estrategia no necesariamente tienen interacción directa con los clientes, (la comunidad educativa maestros, alumnos y padres de familia).</p> <p>Actualmente el Ministerio de Educación mide los procesos de forma trimestral. Se utilizan también indicadores de gestión sin embargo no existen indicadores para la misión y visión del ministerio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores reflejo de la relación causa efecto.</li>   <li>• No todos los procesos son críticos.</li>   <li>• Los procesos se miden trimestralmente.</li> </ul>
<b>Perspectiva de Formación y Crecimiento</b>	<p>La capacitación es importante para lograr, facultar a los empleados, fortalecer sus capacidades, crear un ambiente y reforzar conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultamiento-empoderamiento</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Motivación</li> </ul>
<b>Perspectiva del Cliente</b>	<p>La cordialidad, es un valor que la administración pública debería reforzar.</p> <p>Tomando en cuenta que los clientes de ministerio de educación son los maestros, alumnos y padres de familia, se debe pensar en función de cómo los procesos agregan valor a las actividades que realizan en pro de la visión y misión del ministerio de educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad</li> <li>• Valor agregado</li> </ul>

### Cuadro No. 3

#### Jefe del departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño de la Dirección de Recursos Humanos (DIREH)

CATEGORIA	RESPUESTAS	PUNTOS CLAVE
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	Algunos procesos duplicados deberían evaluarse para su reestructuración tal es el caso del Jurado Departamental y Catalogación, pueden absorberlos otros procesos como el de reclutamiento y selección y Gestión y desarrollo respectivamente, debido a dichos procesos tienen las mismas funciones y crean duplicidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración de procesos.</li> </ul>
<b>Perspectiva de Formación y Crecimiento</b>	<p>Algunos procesos como el de evaluación del desempeño han alcanzado un nivel alto de automatización, actualmente el proceso utiliza un sistema en intranet que facilita la compilación de las evaluaciones a nivel nacional.</p> <p>A partir del 2014 dio comienzo un diplomado para el personal administrativo el cual tiene como objetivo dar a conocer la legislación vigente y su aplicación a los procesos del Ministerio de Educación.</p> <p>Los sistemas de información del gobierno podrían mejorarse, si se estableciera una base de datos única donde se pueda tener acceso a toda información relacionada con los ciudadanos y empleados del gobierno, establecer una interrelación entre la base de datos del Registro Nacional de las Personas RENAP y el Sistema de Recursos Humanos eSIRH, considerando que el volumen de operaciones del Ministerio de Educación es de cobertura nacional.</p> <p>Actualmente se realizan los programas de capacitación y evaluación en base a competencias, lo que permite una adecuación apropiada a los programas de capacitación que se desarrollan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización de los procesos</li> <li>• Desarrollo.</li> <li>• Evaluación por competencias.</li> </ul>
<b>Perspectiva del Cliente</b>	La rapidez y análisis de colas, se deberían de tomar en cuenta para mejorar el servicio. Además se debe medir la forma en que los maestros perciben los servicios porque ellos mismos tienen influencia en los niños de las escuelitas que sirven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colas</li> <li>• Servicio</li> </ul>

## **6.2. Resultados del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a la muestra**

Este cuestionario de cinco preguntas tiene como propósito medir, las variables de estudio (ver p. 39), fue aplicado a los sujetos de la muestra que se describen a continuación:

- Coordinadora Administrativa
- Jefe de Gestión y Desarrollo de Personal
- Subdirectora Administrativa Financiera
- Jefe de Presupuesto
- Coordinadora Departamento Financiero

Las respuestas se muestran en cuadros y tablas, específicamente la información cualitativa se sintetiza en puntos clave. Las preguntas van encaminadas a determinar las bases de la medición que se espera sea efectiva en el control y mejoramiento de los procesos.

A continuación la descripción de los resultados obtenidos del cuestionario de preguntas abiertas;

### Pregunta No.1:

El plan de implementación estratégica de educación 2012-2014 tiene cuatro objetivos estratégicos que son:

- Mejorar la gestión del aula
- Fortalecer las capacidades de los maestros
- Responder a las necesidades de cobertura y calidad
- Rendir cuentas un cambio de cultura

¿Tienen alguna injerencia en los procesos que realiza la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación?

**Cuadro No. 4**  
**Respuestas de la pregunta No. 1 del cuestionario de preguntas abiertas**

Sujeto de Estudio	Respuesta	Puntos clave
<b>Coordinadora Administrativa</b>	Específicamente a las necesidades de cobertura y calidad y por la parte financiera en si la rendición de cuentas para un cambio de cultura. ¿Cómo tiene injerencia la cobertura y calidad? En nuestro caso cumpliendo con los procesos para pago de arrendamientos y servicios básicos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cobertura y calidad</li><li>• Cambio de cultura y rendición de cuentas</li><li>• Cumplimiento de los procesos</li></ul>
<b>Jefe de Gestión y Desarrollo de Personal</b>	El departamento de Recursos Humanos pertenece al área administrativa financiera según la estructura departamental actual por lo que existe relación estrecha entre los procesos que se realizan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relación estrecha entre los procesos</li></ul>
<b>Subdirectora Administrativa Financiera</b>	Todo va relacionado, debido a que los objetivos no se cumplen, si no hay planificación, organización, dirección y control.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso administrativo</li></ul>
<b>Jefe de Presupuesto</b>	En el plano financiero, específicamente en el ámbito presupuestario.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ámbito presupuestario</li></ul>
<b>Coordinadora Departamento Financiero</b>	Si definitivamente como área financiera por el aporte económico para lograr los objetivos descritos arriba.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de objetivos del plan.</li></ul>

Base: 5 sujetos de la muestra

**Pregunta No.2:**

¿Con qué frecuencia deben medirse los procesos indispensables y medianamente importantes?

**Tabla No. 3**  
**Frecuencia con que deberían medirse los procesos críticos**

CATEGORIA	Frecuencia
Mensual	3
Quincenal	1
Anual	0
Trimestral	0
Otro	1
n =	5

Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento

El resultado del chek list, para determinar la frecuencia con que deben medirse los procesos críticos, dio como resultado una frecuencia de tres en la categoría mensual, una frecuencia en la categoría quincenal y una frecuencia en la categoría otro.

Las categorías, anual y trimestral no generaron frecuencias. En la categoría otro el participante sugiere que los procesos se controlen diariamente.

**Pregunta No.3:**

¿Qué herramientas se utilizan actualmente para medir los procesos?

**Tabla No. 4**  
**Herramientas utilizadas para medir los procesos**

Categoría	Frecuencia
Informes	3
Sistemas de información	1
Otro	1
n=	5

Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento

Actualmente se utilizan herramientas para medir los procesos, siendo principalmente los informes con una frecuencia de tres respuestas en esta categoría, una frecuencia en la categoría de sistemas de información, y en la categoría otro, el participante anotó que se utilizan además controles internos para medir los procesos.

**Pregunta No. 4:**

Considera que la capacitación es importante para lograr:

- Facultar a los empleados
- Fortalecer las capacidades internas de la organización
- Crear un ambiente de trabajo en equipo
- Reforzar los conocimientos y utilización de los sistemas de información

**Tabla No. 5**  
**Objetivos que debe cumplir un programa de formación y crecimiento**

Categoría	Frecuencia
Facultamiento	2
Capacitación	3
Motivación	2
Sistemas de información	2

Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento

Los objetivos que un programa de formación y crecimiento debería cumplir, fueron seleccionados de la siguiente manera, capacitación con frecuencia de tres respuestas, facultamiento, motivación y sistemas de información con dos frecuencias por categoría.

### Pregunta No. 5:

¿Ha utilizado algún servicio del sector público? ¿Cómo fue su experiencia?

**Cuadro No. 5**  
**Respuestas de la pregunta No. 5**

Sujeto de Estudio	Respuesta	Puntos clave
Coordinadora Administrativa	Buena, directamente en los laboratorios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena atención</li></ul>
Jefe de Gestión y Desarrollo de Personal	Bien considero que actualmente se ha implementado mejoras en los sistemas y procesos los cuales es necesario darles seguimiento para medir su efectividad y mejorar los aspectos y tienen a brindar un mejor servicio y fiabilidad para los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas y procesos para un mejor servicio.</li></ul>
Subdirectora Administrativa Financiera	La experiencia es que hay mucho que mejorar sobre todo en la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente hay que mejorarla</li></ul>
Jefe de Presupuesto	SAT se ha modernizado bastante, lo que permite una mayor rápida y eficacia en la resolución de los trámites de los clientes externos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modernización que aumenta la rapidez y eficacia de los procesos</li></ul>
Coordinadora Departamento Financiero	Si. IGSS en la periferia donde asisto existe mucho desorden en área de entrega de laboratorio han tratado de mejorar los procesos unos mejoran pero emporan otros, es como que no tuvieron estrategias para mejorar procesos para atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias para mejorar la atención al cliente y los procesos.</li></ul>

Base: 5 servidores públicos que contestaron el instrumento

### 6.3. Resultados de los Check list:

Son cuatro diferentes check list;

1. Check list para definir procesos críticos
2. Check list para determinar factores críticos de éxito para los procesos
3. Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento
4. Check list de factores críticos de la perspectiva de clientes

Los check list fueron llenados por los sujetos de la muestra, cinco servidores públicos de la dirección departamental de acuerdo al listado siguiente:

- Coordinadora Administrativa
- Jefe de Gestión y Desarrollo de Personal
- Subdirectora Administrativa Financiera
- Jefe de Presupuesto
- Coordinadora Departamento Financiero

A continuación el detalle de los resultados;

### **6.3.1. Check list para definir procesos críticos**

Está diseñado para definir procesos críticos a partir de las respuestas, consta de un listado de 17 procesos y dos criterios entre los que se debe escoger de acuerdo a la importancia que se le da a cada proceso, el propósito es determinar un conjunto de procesos que cumplan con dos ambos criterios, alineación estratégica e interacción con el cliente (ver anexo 1, p. 108).

**Sujetos:** cinco sujetos de la muestra, servidores públicos de la dirección departamental (p.59).

**Instrumento:** Check list para definir procesos críticos (ver anexo 1, p. 108).

**Respuestas:** Tabla No.6, check list para definir procesos críticos, a partir del criterio de alineación estratégica.

**Tabla No.6**

**Respuestas del check list para definir los procesos críticos a partir del criterio de alineación estratégica**

No.	Procesos	Alineación con la estrategia					n=5
		Indispensable	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta	No respondieron	
<b>Subdirección Administrativa Financiera</b>							
1	Gestión administrativa	5					5
2	Gestión institucional	4	1				5
<b>Departamento Financiero</b>							
3	Análisis documental	4				1	5
4	Registro y seguimiento presupuestario	4				1	5
5	Operaciones de caja	4				1	5
<b>Departamento Administrativo</b>							
6	Atención al público	4				1	5
7	Adquisiciones	3	1			1	5
8	Servicios generales	3	1			1	5
9	Almacén	2	2			1	5
10	Inventarios	2	2			1	5
11	Satisfacción del cliente	4				1	5
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>							
12	Reclutamiento y selección de personal	3				2	5
13	Gestión y desarrollo de personal	3				2	5
14	Desarrollo magisterial	3				2	5
15	Jurado departamental	3				2	5
16	Catalogación	3				2	5
17	Capacitación	3				2	5

Las respuestas corresponden a cinco participantes (sujetos de la muestra) por lo que cada uno de los procesos reúne un total de cinco respuestas. La mayoría de las respuestas caen en la categoría indispensable, a pesar de esto algunos participantes no contestaron.

**Sujetos:** cinco sujetos de la muestra, servidores públicos de la dirección departamental (p.59).

**Instrumento:** Check list para definir procesos críticos (ver anexo 1, p. 108).

**Respuestas:** Tabla No.7, check list para definir procesos críticos, de acuerdo al criterio de interacción con el cliente.

**Tabla No. 7**

**Respuestas del check list para definir procesos críticos, de acuerdo al criterio de interacción con el cliente**

No.	Procesos	Interacción con el cliente					n=5
		Indispensable	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta	No respondieron	
	<b>Subdirección Administrativa Financiera</b>						
1	Gestión administrativa	3				2	5
2	Gestión institucional	2	1			2	5
	<b>Departamento Financiero</b>						
3	Análisis documental	1	2			2	5
4	Registro y seguimiento presupuestario	1	1	1		2	5
5	Operaciones de caja		3			2	5
	<b>Departamento Administrativo</b>						
6	Atención al público	2				3	5
7	Adquisiciones	1	1			3	5
8	Servicios generales	1	1			3	5
9	Almacén	1	1			3	5
10	Inventarios	1	1			3	5
11	Satisfacción del cliente	2				3	5
	<b>Departamento de Recursos Humanos</b>						
12	Reclutamiento y selección de personal	1				4	5
13	Gestión y desarrollo de personal	1				4	5
14	Desarrollo magisterial	1				4	5
15	Jurado departamental	1				4	5
16	Catalogación	1				4	5
17	Capacitación	1				4	5

La mayoría de puntuaciones para este criterio cae en la categoría no contestaron, sin embargo, los ítems indispensable y medianamente importante figuran en la tabla con una frecuencia notable.

De acuerdo a Likert (1999) las ponderaciones son el resultado de los valores asignados a cada ítem; (ver tabla No.2, p.45).

- a. Indispensable (4)
- b. Medianamente importante (3)
- c. Poco importante (2)
- d. No se toma en cuenta (1)

**Tabla No. 8**

**Ponderación de los resultados en base a Likert, criterio de alineación estratégica**

No.	Procesos	Alineación con la estrategia				Total
		Indispensable Ponderación: 4	Medianamente importante Ponderación: 3	Poco importante Ponderación: 2	No se toma en cuenta Ponderación: 1	
	<b>Subdirección Administrativa Financiera</b>					
1	Gestión administrativa	20				20
2	Gestión institucional	16	4			20
	<b>Departamento Financiero</b>					
3	Análisis documental	16				16
4	Registro y seguimiento presupuestario	16				16
5	Operaciones de caja	16				16
	<b>Departamento Administrativo</b>					
6	Atención al público	16				16
7	Adquisiciones	12	4			16
8	Servicios generales	12	4			16
9	Almacén	8	8			16
10	Inventarios	8	8			16
11	Satisfacción del cliente	16				16
	<b>Departamento de Recursos Humanos</b>					
12	Reclutamiento y selección de personal	12				12
13	Gestión y desarrollo de personal	12				12
14	Desarrollo magisterial	12				12
15	Jurado departamental	12				12
16	Catalogación	12				12
17	Capacitación	12				12

De acuerdo a los resultados ponderados de la tabla No.8, las puntuaciones más altas para el criterio “alineación estratégica” corresponden a los procesos de la subdirección administrativa (No. 1 y 2), procesos de gestión administrativa e institucional con un total de 20 puntos cada uno. Los procesos del departamento administrativo y financiero (No. 3 al 11), poseen una puntuación de 16 por cada proceso. Los procesos del departamento de recursos humanos, (No. 12 al 17) alcanzaron una puntuación de 12 por cada uno.

Estas puntuaciones se encuentran en los ítems indispensable y medianamente importante; el criterio que se encuentra plasmado en la tabla es el de alineación estratégica, los ítems poco importante y no se toma en cuenta no fueron seleccionados por los participantes por lo tanto no generan puntuación alguna.

El criterio “interacción con el cliente” registra puntuaciones altas en los procesos de la subdirección administrativa y departamento financiero (No. 1-5) estas oscilan entre 12 y 9 puntos, los valores más bajos se encuentran en los procesos del departamento de recursos humanos, (No. 12 al 17), las respuestas se encuentran entre los ítems indispensable y medianamente importante. La categoría “no se toma en cuenta” no registra ninguna respuesta.

De la misma forma, el cuadro No.9 muestra las ponderaciones de este criterio (interacción con el cliente) se han utilizado los mismos valores de la tabla No.8, para ponderar los resultados obtenidos para el criterio de interacción con el cliente, mismos que fueron extraídos del check list para definir procesos críticos, como se muestra a continuación;

**Tabla No. 9**

**Ponderación de los resultados en base a Likert, criterio de interacción con el cliente**

No.	Procesos	Interacción con el cliente				Total
		Indispensable Ponderación: 4	Medianamente importante Ponderación: 3	Poco importante Ponderación: 2	No se toma en cuenta Ponderación: 1	
	<b>Subdirección Administrativa Financiera</b>					
1	Gestión administrativa	12				12
2	Gestión institucional	8	3			11
	<b>Departamento Financiero</b>					
3	Análisis documental	4	6			10
4	Registro y seguimiento presupuestario	4	3	2		9
5	Operaciones de caja	0	9			9
	<b>Departamento Administrativo</b>					
6	Atención al público	8				8
7	Adquisiciones	4	3			7
8	Servicios generales	4	3			7
9	Almacén	4	3			7
10	Inventarios	4	3			7
11	Satisfacción del cliente	8				8
	<b>Departamento de Recursos Humanos</b>					
12	Reclutamiento y selección de personal	4				4
13	Gestión y desarrollo de personal	4				4
14	Desarrollo magisterial	4				4
15	Jurado departamental	4				4
16	Catalogación	4				4
17	Capacitación	4				4

Ambos criterios, “alineación estratégica e interacción con el cliente” forman una tabla a través de la que se pueden observar todas las respuestas ponderadas por proceso, al unir ambos resultados se espera obtener una visión global de los mismos y poder apreciar la forma en que los participantes consideran las actividades de la subdirección administrativa en su conjunto. Es necesaria esta panorámica para tener mayor claridad sobre los datos obtenidos y formar un criterio, a continuación el resumen de los resultados en la tabla No. 10;

**Tabla No. 10**  
**Resumen de ponderaciones**

No.	Procesos	Alineación con la estrategia	Interacción con el cliente	Total
<b>Subdirección Administrativa Financiera</b>				
1	Gestión administrativa	20	12	32
2	Gestión institucional	20	11	31
<b>Departamento Financiero</b>				
3	Análisis documental	16	10	26
4	Registro y seguimiento presupuestario	16	9	25
5	Operaciones de caja	16	9	25
<b>Departamento Administrativo</b>				
6	Atención al público	16	8	24
7	Adquisiciones	16	7	23
8	Servicios generales	16	7	23
9	Almacén	16	7	23
10	Inventarios	16	7	23
11	Satisfacción del cliente	16	8	24
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>				
12	Reclutamiento y selección de personal	12	4	16
13	Gestión y desarrollo de personal	12	4	16
14	Desarrollo magisterial	12	4	16
15	Jurado departamental	12	4	16
16	Catalogación	12	4	16
17	Capacitación	12	4	16

De acuerdo a la tabla se puede observar que algunos procesos se destacan por su puntuación en ambos ítems, los procesos con puntuaciones altas corresponden a los de la subdirección administrativa, departamento financiero y departamento administrativo.

### 6.3.2. Resultados del check list (lista de control) para determinar factores críticos de éxito para los procesos

Para completar la información se realizó el presente check list con el propósito de determinar factores críticos de éxito, mismos que se establecen utilizando la metodología propuesta por Beltrán (ver anexo 8, p.116).

**Tabla No. 11**  
**Resultados de check list perspectiva de procesos internos**

No.	CATEGORIA	Frecuencias
1	Eficacia	4
2	Racionalización del trabajo	1
3	Aplicación de normas a los procesos	5
4	Aplicación de procedimientos institucionales	4
5	Capacidad de respuesta	5
6	Calidad	4
7	Eficiencia	4
8	Cumplimiento de la tarea	4
9	Control de procesos	5
10	Capacidad de las instalaciones	2
11	Administración de bienes	1
12	Compromiso	4
13	Repeticiones	1
14	Logística	0
15	Actualización de procesos	3
16	Otro	1

Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento

Los cinco participantes clasificaron los siguientes indicadores para aplicarlos a los procesos críticos de la subdirección administrativa:

- Aplicación de normas a los procesos
- Capacidad de respuesta
- Control de procesos

Cuatro frecuencias se registran para los siguientes indicadores propuestos:

- Eficacia
- Aplicación de procedimientos institucionales
- Calidad
- Eficiencia
- Cumplimiento de la tarea
- Compromiso

Los indicadores de, racionalización del trabajo, administración de bienes, repeticiones y otros solamente registran una respuesta por ítem.

### **6.3.3. Resultados del Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento**

Este check list se aplicó a una muestra de cinco sujetos de la dirección departamental (p.59), mide elementos que un programa de formación y crecimiento debe incluir, los resultados reflejan que los siguientes tienen mayor prioridad para la muestra seleccionada:

- Elevar la moral del equipo
- Motivación hacia los objetivos
- Aplicación de sistemas
- Aplicación de la tecnología
- Efectividad de la capacitación

El empoderamiento, la capacidad de la información y otros, son los ítems con menor puntuación, de acuerdo a la tabla No. 12 que a continuación se muestra;

**Tabla No. 12**  
**Resultados de check list perspectiva de formación y crecimiento**

No.	CATEGORIA	Frecuencia
1	Empoderamiento	1
2	Elevar la moral del equipo	4
3	Aplicación de la tecnología	3
4	Capacidad de los sistemas de información	2
5	Motivación hacia los objetivos	4
6	Efectividad de la capacitación	3
7	Aplicación de sistemas	4
8	Otro	0

Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento

Las frecuencias oscilan entre cuatro y cero frecuencias, en esta tabla se observa que la innovación de sistemas y la motivación son elementos importantes para la formación, mientras que el empoderamiento no se considera indispensable en la ejecución de las actividades.

#### **6.3.4. Check list de factores críticos de la perspectiva de clientes**

Este se realizó con la finalidad de inducir a los participantes a elegir los parámetros con los que desean alcanzar a los usuarios o clientes, las puntuaciones se dieron de la siguiente manera:

- Fiabilidad
- Nivel de satisfacción
- Efectividad
- Comunicación
- Innovación

A continuación la tabla No.13 describe con mayor detalle los resultados obtenidos;

**Tabla No. 13**  
**Resultados de check list perspectiva del cliente**

No.	CATEGORIA	Frecuencia
1	Servicio	2
2	Cantidad de servicios	1
3	Grado en que mejora los procesos	2
4	Efectividad	4
5	Retroalimentación	1
6	Fiabilidad	5
7	Comunicación	3
8	Innovación	3
9	Nivel de satisfacción	5
10	Otro	1

Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento.

Cada indicador propuesto en las listas de control fue construido a partir de la metodología de Beltrán (1999) que indica que para el efecto es necesario considerar aquellos factores que hacen que una actividad o proceso tenga éxito, en el cumplimiento de sus objetivos o bien en el cumplimiento de las funciones para las que fue creado, lo anterior responde a la premisa que si los procesos pueden medirse a partir de los elementos que determinan su éxito este queda garantizado (ver anexo 8 p.116).

A continuación un resumen de los indicadores seleccionados por la muestra de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral (figura No.7);

**Figura No.6**  
**Resumen de indicadores seleccionados por la muestra**

PERSPECTIVA DE PROCESOS	PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Aplicación de normas</li> <li>• Aplicación de procedimientos</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Calidad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Cumplimiento de la tarea</li> <li>• Control de procesos</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar la moral del equipo</li> <li>• Aplicación de la tecnología</li> <li>• Motivación hacia los objetivos</li> <li>• Efectividad de la capacitación</li> <li>• Aplicación de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Nivel de satisfacción</li> </ul>

Fuente: Check list del instrumento aplicado a la muestra.  
 Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento.

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 7.1. Entrevista a expertos

#### **Perspectiva del proceso interno:**

De acuerdo a los resultados, los expertos dicen que todos los procesos de la subdirección son importantes porque apoyan el cumplimiento de la estrategia, de por lo tanto estos procesos requieren:

- Medición periódica a través de un sistema de indicadores.
- Actualización y reestructuración.
- Establecer vínculos entre las actividades y la medición (causa-efecto).

Cabe mencionar que estos elementos son aplicables a la perspectiva de procesos internos como insumo para la elaboración de la propuesta.

#### **Formación y crecimiento**

La formación y crecimiento se da a través de la capacitación al personal administrativo, al respecto los entrevistados comentan que los elementos más importantes son:

- El empoderamiento
- La motivación
- La automatización de los procesos
- La evaluación por competencias
- Automatización de procesos

En contraste con las opiniones de los sujetos de la muestra quienes consideraron poco o nada importante el facultamiento en el desempeño de sus funciones, los expertos coinciden en que este es un elemento indispensable en el desarrollo de los procesos.

Hay que tomar en cuenta que el empoderamiento va de la mano con la motivación ya que a través de este se facilita la toma de decisiones dada la confianza que se ha depositado en el colaborador; este a su vez desarrolla el compromiso de ofrecer un óptimo desempeño dada su responsabilidad, esperando con esto percibir el reconocimiento a su trabajo que es una forma de incentivo no monetario y que puede ser utilizado como una estrategia de motivación por parte de los funcionarios que dirigen la dirección.

La automatización de procesos, es parte de la innovación tecnológica que puede desarrollarse de acuerdo a los recursos del gobierno, parte de esta estrategia tiene que ver con la inmediatez y fiabilidad en la gestión de los procesos críticos para la satisfacción de clientes.

La evaluación por competencias (una herramienta de control del desempeño), refuerza la evaluación de la efectividad de los programas de capacitación; un buen desempeño se consolida a través de proyectos de formación y desarrollo, sin embargo dichas programaciones necesitan reajustarse a las necesidades del puesto, evaluarse de acuerdo a parámetros de efectividad en el sentido de su aplicación, desarrollo de destrezas y refinamiento de habilidades; lo anterior implica una innovación en los formatos actuales de evaluación de efectividad de la capacitación, reorientando sus objetivos hacia una auditoria del programa más que del desempeño individual de los colaboradores.

### **Perspectiva del cliente**

Los entrevistados establecieron diferentes aspectos de la atención al usuario;

- Satisfacción
- Amabilidad
- Valor agregado

- Servicio
- Colas

“los procesos se dan en cascada hasta llegar a los clientes y es necesario garantizar que el impacto sea positivo”, las actividades siempre llegan al usuario y en la misión de satisfacer sus necesidades se busca ofrecer cordialidad y valor agregado, ambos son elementos intangibles del servicio que pueden desarrollarse en los colaboradores a través de la motivación y formación.

Es necesario ofrecer un servicio rápido que no acumule colas, en este sentido la innovación tecnológica es necesaria ya que a través de ella se garantiza la rapidez, cabe mencionar que los sistemas en ocasiones sufren interrupciones debido a la falta de recursos, es importante reforzarlos ya que no serviría de mucho actualizarlos si no se cuenta con el soporte técnico necesario.

## **7.2. Cuestionario de preguntas abiertas aplicado a la muestra**

1. Los objetivos y su injerencia en los procesos de la subdirección son un concepto que actualmente se encuentra vagamente afianzado en el personal, dado que la mayoría de los encuestados desconoce los objetivos del plan y su influencia en las actividades que realizan. Sin embargo todos coinciden en que los procesos se encuentran enlazados a través de una cadena de procedimientos interdependientes que forman los macro-procesos de la subdirección.
2. Generalmente la subdirección reporta sus avances trimestralmente de acuerdo a la programación de actividades financieras que generalmente son las más monitoreadas. Sin embargo los encuestados sugieren reforzar este control proponiendo que los procesos se midan mensualmente, esto propiciara un ambiente de rendición y reforzará la evaluación continua para ajustar las acciones a la estrategia.

3. Generalmente cuando los funcionarios del despacho central solicitan información de cualquier índole, esta se canaliza a través de informes escritos, estos a su vez se complementan con otros métodos (cd's, folletos, fotografías, etc.) esta situación se puede observar en todos los organismos públicos. Actualmente no se utilizan formatos específicos para estandarizar la información, la retroalimentación depende de la calidad de información por eso se deben seleccionar herramientas que generen la misma de forma práctica y confiable, función que cumplen los indicadores de desempeño.
  
4. La capacitación desarrolla habilidades y conocimientos que al aplicarlos al puesto de trabajo mejoran creativamente los procesos, convirtiendo al empleado en un elemento competente en la toma de decisiones. Lo anterior puede entenderse como empoderamiento.

La motivación surge cuando el equipo entiende los objetivos de la organización y se compromete a alcanzarlos, recibe la capacitación que desarrollará las habilidades necesarias en el desempeño de su puesto, aumenta si se le permite al empleado tomar decisiones, y se consolida a través de la atención a los usuarios. Es importante que el programa de capacitaciones cubra estos elementos para poder alcanzar las metas deseadas.

5. Para los encuestados la satisfacción depende de factores como la rapidez, atención, e innovación continua es importante medir de acuerdo a estos con la finalidad de ofrecer un alto nivel de satisfacción, mismo que se verá reflejada en las encuestas destinadas a este objetivo.

### **7.3. Check list para definir procesos críticos**

#### **Procesos críticos de la subdirección administrativa financiera**

La perspectiva de procesos internos comienza con la selección de procesos críticos estos influyen en la percepción que los usuarios tienen del servicio que reciben, dado que estos procesos tienen impacto directo en los clientes es importante medirlos y vincularlos a la estrategia mediante indicadores de causa-efecto.

Kaplan y Norton (2009), una manera de establecer procesos críticos, es identificando los procesos que tengan mayor impacto en el cliente, “cada organización cuenta con un conjunto único de procesos críticos”. Un proceso crítico debe impactar al cliente y ofrecer valor mediante el perfeccionamiento del mismo.

Pérez (2009), para determinar procesos críticos no hay normas establecidas existen muchas maneras, sin embargo es recomendable considerar que un proceso crítico debe contribuir a la estrategia y sus objetivos, la secuencia en el desarrollo de las actividades, el nivel de satisfacción que provee al cliente y seleccionarlos de forma discriminante.

Tomando en cuenta los objetivos de la organización, se identifican factores de éxito para los procesos de cada departamento, utilizando el modelo Input- Output (entradas y salidas) se puede crear un mapa de procesos, que facilite la identificación de procesos clave. “Si los procesos no están al servicio de una estrategia y orientados a objetivos comunes de empresa pueden aparecer aberraciones” (p.239)

Niven (2003), Las instituciones gubernamentales necesitan enfocarse en las necesidades de sus clientes. Las instituciones del gobierno deben fundamentar sus acciones de innovación, mejora y perfeccionamiento en función de las necesidades de la comunidad, sin embargo solo un conjunto de procesos responde a las necesidades de esta, identificarlos es un paso fundamental en la construcción de un sistema de medición.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión organizacional que parte de la estrategia.” Universidad Pablo Olavide (2013: en línea). Por esta razón la elección de los procesos críticos toma como base el plan estratégico de educación.

La construcción de indicadores según la teoría de cuadro de mando integral, demanda la selección de procesos clave para medir el desempeño, los procesos seleccionados por los directivos de la Subdirección Administrativa Financiera serán la base para construir los indicadores de la perspectiva de procesos internos que de acuerdo a la figura No.6 son, eficacia, aplicación de normas y procedimientos, calidad, capacidad de respuesta, eficiencia, cumplimiento de la tarea control de procesos y compromiso.

Las herramientas utilizadas para medir los procesos generalmente son de tipo cualitativo, siendo estos informes escritos que son enviados hacia las diferentes unidades solicitantes. Sin embargo no se cuenta con indicadores cuantitativos para medir los aspectos relacionados con los objetivos del plan estratégico. Acerca de la frecuencia con que deberían medirse los procesos críticos, los resultados demuestran que la periodicidad mensual es aceptada por la mayoría.

De acuerdo a las puntuaciones los procesos quedaron en un orden, que se utilizará en la discusión, el objetivo es determinar procesos críticos a partir de los resultados:

1. **Gestión administrativa:** la gestión administrativa tiene que ver con todos los pasos de la administración, (planeación, organización, integración, dirección y control) su función es lograr alinear los recursos y a través de ellos alcanzar los objetivos establecidos en el plan. La gestión administrativa abarca todos los aspectos relacionados con la subdirección, es decir su gestión depende en gran manera de la forma en que el líder (subdirector) lleva a cabo sus funciones, cada etapa requiere de un despliegue de recursos financieros y no financieros (elemento humano, sistemas, trabajo en equipo, conocimientos, calidad, etc.) a través de los que se espera cumplir la misión de la organización. El liderazgo

depende de factores como el trabajo en equipo, la motivación y el conocimiento aspectos no financieros que el líder puede explotar en su personal con el objeto de generar valor para mejores resultados en la perspectiva de clientes ya que existe la necesidad de cumplir con la proposición de valor establecida en la declaración de misión del Ministerio de Educación. Resulta entonces necesario refinar las actividades que se realizan dentro de este proceso dada su importancia para la subdirección en la generación de valor intangible.

- 2. Gestión Institucional:** este proceso enfatiza la importancia de difundir, cumplir y hacer cumplir todas las normas que el ministerio utiliza en el ejercicio de sus funciones; el manejo adecuado de los procesos depende en gran medida del dominio de las normas y procedimientos ya que ambos se encuentran ligados en el desempeño de las actividades que los colaboradores realizan a diario. Lo más importante es establecer una efectiva comunicación entre los “actores” involucrados para que a través de esta puedan afianzarse los conceptos de misión, visión y objetivos institucionales.

Cabe mencionar que el gobierno a través de sus dependencias ofrece programas de actualización de normas y procedimientos, sin embargo no todo el personal tiene acceso a ellos por lo que se debilitan las acciones de seguimiento en esta área. En este sentido la gestión institucional se ejerce a través de los funcionarios, tiene el propósito de propulsar la aplicación de leyes y normas vigentes de acuerdo a la naturaleza de los procesos, ejerce un papel importante en la prestación de servicios ya que el éxito de los mismos depende de su efectividad, razón por la cual la muestra lo ha seleccionado con una puntuación alta.

**3. Análisis documental:** este proceso pertenece al departamento financiero, sus actividades se centran en la revisión y análisis de documentos tal como lo indica su nombre. La cadena empieza con la recepción de expedientes para su revisión, si estos cumplen con los requisitos establecidos para su admisión, se procede al pago o liquidación de los fondos de acuerdo al monto asignado al establecimiento educativo, caso contrario se procede a la devolución del expediente en cuestión para correcciones y posterior entrega. Para llevar a cabo con éxito este proceso es necesario poseer conocimientos legales y financieros, ya que cada actividad esta normada por la ley orgánica del presupuesto, se encuentra sujeto a la innovación tecnológica de los sistemas informáticos del estado y tiene influencia directa en la satisfacción del cliente por su constante interacción con el mismo. Es decir las actividades son generadas por el cliente cuando solicita la liquidación de los fondos asignados por el estado, continua dentro de la organización hasta finalizar con el pago a proveedores.

El proceso de análisis documental tiene importancia dada su continua interacción con los clientes que solicitan la respectiva liquidación de fondos para acceder nuevamente al recurso. Además es importante mencionar que las capacitaciones para este proceso deben ir relacionadas a la interpretación y aplicación correcta de las normas y reglamentos vigentes. La innovación tecnológica afecta la calidad en la prestación de este servicio, los cambios por mejoras e innovación deben comunicarse oportunamente a través de la capacitación constante por lo que se convierte en un proceso crítico en el cumplimiento de la estrategia específicamente en la rendición de cuentas para un cambio de cultura.

**4. Registro y seguimiento presupuestario:** la ejecución presupuestaria, eje de la implementación estratégica dada la importancia del elemento financiero en el despliegue de recursos, sumada su efectividad para cubrir elementos básicos en la gestión del aula y garantizar la calidad educativa, es base de la rendición de

cuentas e indicador de marcha de planes operativos, sin embargo encuentra su límite al no poder facilitar información en tiempo real, basándose solamente en la “actuación pasada” se convierte en un parámetro de resultados.

Cabe mencionar que en la práctica el proceso de análisis presupuestario se realiza sin la intervención de clientes, dado que sus actividades se originan en el registro y análisis de datos contables utilizando sistemas para el efecto. Si sus funciones contables son la razón principal que dan origen a las actividades del puesto, sin necesitar la intervención de los usuarios posiblemente el proceso no sea de naturaleza crítica para la ejecución de los planes, más bien se convierte en un elemento de soporte y respaldo a la estrategia.

- 5. Operaciones de caja:** el proceso apoya las actividades de análisis documental a través de la liquidación efectiva de los fondos asignados a los establecimientos educativos, la operación comienza con el traslado de expedientes revisados por análisis documental para su confirmación en el sistema contable, después de esto se procede al desembolso de los fondos mediante la forma de pago seleccionada para el efecto esta puede ser a través de cheque, acreditamiento en cuenta o efectivo. Cada una de las actividades descritas se encuentra calendarizada o programada por lo que es necesario medir la eficiencia en el uso del tiempo con el propósito de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios que lo perciben.

La importancia de cumplir una fecha calendarizada radica en que todos los procesos se encuentran inter-relacionados formando una red que abarca todos los órganos del estado. Por esta razón las actividades que realiza operaciones de caja son importantes en la ejecución estratégica ya que de incumplirse las fechas provocarían desajustes en el presupuesto general, situación que a la postre afectaría a los usuarios que esperan recibir recursos financieros para

reabastecerse y poder operar, al mismo tiempo garantizar la calidad educativa y cobertura depende en gran medida de los recursos financieros para gastos de operación.

- 6. Atención al público:** este proceso tiene relación directa con la comunidad educativa funciona como un filtro para los usuarios, se ofrece información sobre los diferentes procesos que realiza la dirección departamental, a través de atención al público se resuelven diferentes situaciones que permiten conocer la percepción de los usuarios y recabar información acerca de los mismos, a través de las herramientas (teléfonos, sistemas de información y check list) es posible conocer las necesidades y sugerencias de los clientes para a partir de ellas hacer innovaciones y desarrollar mejoras.

A través de la comunicación con los clientes se establecen aspectos que se pueden renovar, mejorar y desarrollar razón por la que escucharlos es una parte importante para el sistema de Cuadro de Mando Integral. La proposición de valor que el cliente espera recibir, se encuentra implícita en la declaración de misión, sin embargo la retroalimentación acerca de cómo se está cumpliendo dicha misión proviene de los clientes y atención al público es el departamento que tiene la factibilidad de trasladar y comunicar esta información de ahí la importancia de que este proceso figure entre los más importantes. Se requiere entonces de una herramienta para conocer las necesidades insatisfechas del usuario, la misma debe basarse en los objetivos planteados en la perspectiva de clientes, esta será suministrada a los usuarios y de su efectividad dependerá la calidad de la información obtenida lo que amerita una constante revisión y actualización.

- 7. Satisfacción del cliente:** actualmente este proceso cuenta con sistemas informáticos que facilitan la recolección de datos, sin embargo cabe mencionar que no se están cubriendo todos los aspectos para evaluar el servicio de forma

efectiva. El proceso incluye atención a quejas y comentarios, un check list de satisfacción del cliente que se encuentra discontinuado (no se utiliza) y desactualizado. Se mide la eficiencia de tiempo empleado en la resolución de quejas pero no se monitorea el grado de satisfacción del cliente al momento de percibir el servicio. La inclusión de esta actividad a los procesos críticos se debe a que por la naturaleza del tema es completamente indispensable conocer el grado de satisfacción de los usuarios con el fin de obtener retroalimentación de los mismos.

8. **Adquisiciones:** previo a la adquisición se realiza un proceso de cotización, posterior a ella se tiene la liquidación de fondos todo esto a través de sistemas contables de gestión, (ver anexo 12, p.123) sin embargo al igual que análisis presupuestario, la unidad de adquisiciones queda relegada a datos financieros y contables, que no reflejan el verdadero desempeño de la organización.

Debido a su naturaleza contable, la unidad no recibe solicitudes directamente de la comunidad motivo por el que se considera un proceso de apoyo estratégico. El proceso tiene como propósito abastecer de insumos, bienes y servicios de acuerdo al plan de compras, de esta forma se garantiza el buen funcionamiento de las escuelas respondiendo a las necesidades de cobertura y calidad garantizándole a la comunidad educativa el uso de servicios básicos (energía eléctrica y abastecimiento de agua), contribuyendo a la alineación estratégica. Sin embargo el proceso no exige interacción directa con la comunidad educativa, ya que los clientes finales del proceso son los proveedores de bienes y servicios con quienes se establece la relación de compra-venta.

9. **Servicios generales:** cumple el propósito de brindar apoyo a los procesos internos de la organización, contribuyendo a la alineación estratégica a través de la utilización eficiente de los recursos, vehiculares para el traslado de

documentos y textos necesarios para fortalecer las capacidades de los maestros además de canalizar otros recursos hacia las áreas vulnerables del sector que sirve la dirección departamental, razón por la que se considera clave en la ejecución de la estrategia.

Posiblemente su mayor aporte por la naturaleza de sus actividades sea el traslado de recursos hacia las escuelas del sector; el proceso genera poca interacción con la comunidad educativa se considera de apoyo porque generalmente no se tiene una respuesta directa de los usuarios hacia estas actividades, solamente se llevan controles mediante registros internos sobre el desempeño del personal de servicio, razón por la que no clasifica cómo un área crítica de la organización.

- 10. Almacén:** por sus funciones, almacén se encarga del resguardo del material de oficina, abastecimiento y sobre todo planeación de los insumos que se utilizarán a lo largo del periodo, esta división se responsabiliza de todos los elementos de distribución de materiales trabajando en conjunto con inventarios y adquisiciones, en la tarea de contabilizar y registrar las entradas y bajas en la bodega controlando el buen uso de estos.

Debido a que sus funciones se ejercen dentro de la dirección departamental para los clientes internos de esta, el proceso no se genera interacción con establecimientos educativos o maestros.

Almacén recibe de los proveedores insumos y bienes para su resguardo y posteriormente los traslada hacia los solicitantes, el proceso va encaminado a fortalecer las capacidades de la comunidad educativa, mediante el abastecimiento y administración oportuna de los insumos. Sin embargo la interacción con el cliente externo es insuficiente se puede observar la forma en que los participantes clasificaron el proceso.

**11. Inventarios:** uno de los principales propósitos de este proceso es responder a las necesidades de cobertura y calidad a través de la actualización, remozamiento y distribución equitativa de los recursos de mobiliario y equipo, lo importante para este proceso es contar con la participación de la comunidad educativa a través de la canalización de las necesidades más urgentes con el fin de darles el seguimiento oportuno.

Una actividad que favorece a los establecimientos tiene que ver con el manejo de los residuos o chatarra que se acumula dentro de las escuelas, es necesaria la intervención de la dirección departamental a través de la unidad de inventarios para la respectiva evacuación de dichos residuos este proceso se realiza eventualmente a solicitud del despacho y los interesados.

**12. Reclutamiento y selección de personal:** una de las principales funciones del departamento de Recursos Humanos es la selección de personal, en este sentido el proceso se inicia cuando el estado convoca (recluta) personal por contrato o permanente a través de los medios de comunicación, continúa con la recepción de expedientes que pasan por distintos órganos ministeriales y finaliza con la contratación del personal demandado por las comunidades.

Inevitablemente el proceso relaciona a la comunidad educativa con el proceso de gestión estratégica dándole la oportunidad al personal capacitado que cumple con el perfil requerido, proveyendo de “satisfactores para la comunidad” estableciendo un vínculo entre los objetivos del plan, cobertura, calidad, rendición de cuentas, gestión del aula y fortalecimiento de capacidades. Estas características hacen del proceso un punto crítico en la ejecución del plan estratégico por lo que se incluye entre los más importantes para refinarse.

**13. Gestión y desarrollo de personal:** el desarrollo de habilidades, el fortalecimiento de capacidades docentes a través del crecimiento profesional y la

gestión de movimientos de personal son aspectos clave en la prestación de servicios, alrededor de tres mil docentes perciben el apoyo de la unidad en sus diferentes funciones.

La atención al cliente es un elemento diario en el desarrollo de este proceso, por lo que se hace indispensable ofrecer formación constante con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente y mantener los estándares de calidad en el servicio. El proceso contribuye al fortalecimiento de capacidades docentes a través de la gestión de licencias por estudios y responde a las necesidades de cobertura mediante la oferta de servicios de gestión personalizada por lo que se considera un proceso crítico en la prestación de servicios que apoyan el plan estratégico.

**14. Desarrollo magisterial:** busca establecer programas que apoyen, motiven y desarrollen al personal docente, sin embargo no existe una adecuada descentralización de estas funciones, por lo que no se cumple el objetivo con efectividad. El proceso de desarrollo magisterial mejora la gestión del aula en el desarrollo de proyectos que impulsan la labor docente, sin embargo es de escasa relación con la comunidad educativa.

**15. Jurado departamental:** este proceso es apoyado por la sección de Reclutamiento y Selección de personal, básicamente cumplen las mismas funciones. Su importancia se encuentra en el análisis de perfiles para ocupar plazas docentes en forma permanente complementando la oferta y así poder cubrir la demanda existente, respondiendo a las necesidades de cobertura y calidad cómo se propone en el plan de implementación estratégica.

**16. Catalogación:** el registro de ascensos para el personal docente y los aspectos relacionados con la dignificación del magisterio son los temas principales en este proceso, mediante el cual los maestros reciben atención personalizada por parte

del delegado asignado a la departamental de educación. Cabe mencionar que el proceso refuerza la gestión del aula empoderando y motivando a los docentes a ofrecer sus capacidades en pro de la calidad educativa, objetivos estratégicos del plan por lo que se considera un proceso crítico.

**17.Capacitación:** la capacitación tiene como propósito ampliar conocimientos y reafirmar habilidades, aspectos que generan un valor intangible para la organización. El proceso comienza con la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación, seguido de la calendarización anual y finaliza con la implementación del programa. La capacitación es parte importante de la perspectiva de formación y crecimiento motivo por el que este proceso se considera crítico.

De acuerdo al análisis anterior surge la figura No.7 “resumen de procesos críticos seleccionados por la muestra”, estos se consideran necesarios para cumplir los objetivos estratégicos del plan, además se considera que son los que por sus actividades generan mayor interacción con la comunidad educativa (clientes), cómo se puede observar cada uno de ellos cumple una función estratégica de acuerdo a los dos criterios (interacción con el cliente/alineación estratégica) motivo por el que han sido seleccionados.

## Figura No. 7

Resumen de procesos críticos seleccionados por la muestra



Fuente: elaboración propia

## **7.4. Resultados del check list (lista de control) para determinar factores críticos de éxito para los procesos**

### **Indicadores para la perspectiva de procesos internos**

Los indicadores de procesos van encaminados a motivar acciones que ofrezcan valor intangible a los clientes ya que los beneficios de un servicio se perciben a través de los atributos del mismo. Cabe mencionar que la relación causa-efecto se complementa con los indicadores en cada perspectiva esta característica acompaña todos los componentes de un cuadro de mando integral. En este sentido se hace énfasis en que los inductores son aquellos indicadores capaces de estimular la acción, al mismo tiempo guían la toma de decisiones en la línea de acción correcta de acuerdo a la naturaleza de los procesos, alineándolos a la estrategia y cumplimiento de la misión. Los indicadores de resultado, serán los encargados de medir la “actuación pasada” es decir que están diseñados para medir los procesos en función de los resultados obtenidos a través de su aplicación, esta medición periódica ofrece retroalimentación para la toma de decisiones.

### **Inductores**

*Aplicación de normas y procedimientos:* Uno de los activos intangibles de mayor pericia en el ámbito gubernamental es el conocimiento, manejo e interpretación de la legislación dada su importancia en la gestión de procesos se convierte en una forma de inducir a la calidad y eficiencia en la aplicación de los procesos que también poseen una forma establecida en los manuales de procedimientos.

*Cumplimiento de la tarea:* Generalmente los procesos cuentan con una calendarización establecida de acuerdo a las disposiciones de los órganos superiores y despachos ministeriales, motivo por el cual la organización o programación individual de las tareas se convierte en un elemento útil en el cumplimiento de las mismas.

*Compromiso:* La comunicación y promoción de la misión, visión y objetivos es necesaria para la puesta en práctica de los mismos, el compromiso surge de la

comprensión, aceptación y adopción de estos enunciados por lo que se hace necesaria la constante consolidación a través de los medios de comunicación formales.

*Capacidad de respuesta:* Es necesario considerar los recursos con que se cuentan para cumplir eficientemente las tareas asignadas, en este sentido el recurso humano es de gran importancia al tratarse de la prestación de servicios un producto intangible que se percibe a través del personal. Por lo tanto es pertinente hacer cálculos sobre los recursos humanos a fin de establecer un equilibrio entre las tareas y el personal asignado para cumplirlas.

### **De resultado**

*Eficacia:* Tiene que ver con la evaluación de resultados, los objetivos propuestos y los objetivos alcanzados es importante para la retroalimentación y alineación estratégica.

*Control de procesos:* Monitorear el cumplimiento de las actividades asignadas a un proceso tiene su importancia en la rectificación o innovación que pueda surgir a partir de la información.

*Calidad:* Se ha convertido en un atributo indispensable en la prestación de servicios y creación de nuevos productos, por tal motivo es importante reforzar constantemente la capacidad de la organización para ofrecerla, estimulándola a través de la evaluación.

*Eficiencia:* La eficiencia en la gestión se mide a través de los expedientes realizados con éxito, el motivo por el que siempre figuran indicadores de este tipo en las organizaciones es que afectan la percepción del cliente interno/externo y favorecen el cumplimiento de programas que alineados a los objetivos resultan en una gestión estratégica eficaz.

Los inductores en la perspectiva de procesos cumplen el propósito de crear valor intangible a través del conocimiento y aplicación de leyes, (aplicación de

procedimientos y normas) haciendo de la gestión una forma eficiente de cumplir la tarea, el compromiso se fomenta a través de la comunicación mientras que se refuerzan los recursos humanos para garantizar el servicio (capacidad de respuesta) estos inductores forman una línea que guía las decisiones y acciones del personal, comunican en que aspectos han de priorizarse los recursos y refuerzan al personal motivándolo a tomar acciones en favor de la organización proveyéndoles una guía de acción concreta de los elementos que deben cumplir para realizar eficientemente sus funciones.

El éxito de los inductores se ve reflejado en los resultados, un servicio controlado, eficaz, eficiente y de calidad genera clientes satisfechos que responderán positivamente ante los mecanismos empleados en la perspectiva de clientes. El valor generado se puede medir a través de los resultados positivos de la gestión por lo que evidentemente las reacciones de los colaboradores hacia la retroalimentación de su desempeño será motivo de interés en lugar de rechazo puesto que comprenderán exactamente cómo se generaron dichos resultados. La medición entonces no se verá como un castigo sino más bien como otra forma de retroalimentación.

## **7.5. Resultados del Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento**

### **Indicadores para la perspectiva de formación y crecimiento**

Kaplan y Norton (2009), los objetivos deben ir encaminados al desarrollo de habilidades de los empleados que se encuentran más cerca de los clientes, de esta forma se refuerzan las capacidades para atender las necesidades de los usuarios y se induce al personal a captar las necesidades de los clientes para proponer mejoras en la perspectiva del proceso interno.

Este esfuerzo requiere el planteamiento de objetivos en la perspectiva de formación y crecimiento, que vayan encaminados a empoderar, capacitar, motivar y reforzar los

sistemas de información que utilizan para provocar el efecto esperado en todas las demás perspectivas. De ahí que la relación causa efecto sea la clave para todos los indicadores propuestos, de los resultados mostrados en la figura No.6 se puede desprender el objetivo para la perspectiva de formación y crecimiento.

Kaplan y Norton (2009), un personal motivado alcanzara los objetivos si se les empodera y provee de las herramientas tecnológicas necesarios, un programa adecuado de formación provee estas herramientas señalando la ruta hacia la mejora continua de los procesos críticos.

La figura No.6 presenta los resultados del check list, los indicadores seleccionados siguen la regla de causa-efecto a través de los inductores y de resultados;

### **Inductores**

*Elevar la moral del equipo:* Parte de las funciones del líder es crear un ambiente de trabajo en equipo, esto no es posible sin la participación activa y voluntaria del personal motivo por el que se deben afianzar conceptos como el respeto y la confianza en los demás para que los la moral del equipo se eleve como consecuencia natural de un ambiente controlado.

*Aplicar la tecnología:* La innovación tecnológica obliga a las organizaciones a no excluirse de los métodos más sofisticados de recolección de información, en este sentido la aplicación de tecnología de la información crea un valor intangible para la organización dado que posibilita una respuesta fiable y rápida a las necesidades de la comunidad educativa. Es necesario por lo tanto monitorear el grado de innovación tecnológica con el fin de aplicarla con mayor eficiencia.

*Motivación hacia los objetivos:* Generar valor a través de un personal motivado hacia los objetivos es cumplir la misión eficazmente. Una manera eficaz de inducir al personal a que cumpla con los objetivos es empleando un parámetro de medición a través del

cual el empleado pueda ver reflejado su esfuerzo en el logro de metas, este conocimiento genera en él la motivación suficiente para accionar en favor de un objetivo que se encuentra al alcance de sus decisiones y acciones diarias.

## **De resultado**

*Efectividad de la capacitación:* Las inversiones en programas de capacitación buscan desarrollar conocimientos y pulir habilidades en el personal capacitado, sin embargo es necesario monitorear los resultados para corroborar que sean los esperados dada la inversión financiera y de tiempo. Los objetivos de la capacitación son el parámetro de medición empleado en esta perspectiva.

*Aplicación de sistemas a los procesos:* Muchos procesos se encuentran en la lista de pendientes para la aplicación de sistemas, la necesidad surge a partir del volumen de demanda de servicios que cada vez es mayor y a la insuficiente capacidad de respuesta, la aplicación de sistemas que viabilicen la gestión de servicios es una de las razones más importantes en este sentido.

La motivación y moral del equipo son elementos que afectan el buen desempeño de las funciones dado que el capital humano es el insumo principal en la prestación de servicios. El trabajo en equipo se fomenta a través del liderazgo, la comunicación y el empoderamiento, elementos que ayudan a los colaboradores a sentirse parte de la organización y disparan la iniciativa promoviendo el talento humano.

Los resultados de la capacitación se miden a través del cambio, innovación y mejoras que los colaboradores aplican como producto de los conocimientos adquiridos, la innovación de sistemas y su evaluación impulsan el mejoramiento de las características del servicio, aumentan la eficiencia y viabilizan los procesos.

## **7.6. Check list de factores críticos de la perspectiva de clientes**

### **Indicadores para la perspectiva de clientes**

Niven (2003), las organizaciones gubernamentales centran sus actividades en la comunidad, sus objetivos van encaminados hacia el fortalecimiento de las áreas más vulnerables.

El plan de implementación estratégica, señala acciones concretas a realizar para movilizar recursos en favor de las comunidades de este modo centra su atención en la comunidad educativa (maestros, padres de familia y alumnos). Aquellos procesos que impactan directamente a la comunidad son aptos para la medición en términos de efectividad, fiabilidad, comunicación, innovación y nivel de satisfacción (figura No.7). Al mismo tiempo la perspectiva del cliente requiere determinar un objetivo que pueda llevarse a cabo a través de la medición; este objetivo puede claramente desprenderse de los resultados del cuestionario aplicado a expertos.

### **Inductores**

*Comunicación:* El objetivo es establecer un vínculo entre el usuario y la organización para conocer las necesidades de este, a fin de satisfacerlas a través de la innovación el desarrollo de alternativas o bien tomar otras medidas encaminadas a este fin.

*Innovación:* Aplicar cambios es una forma de generar valor para la organización, todo esto debe desprenderse de la retroalimentación que ofrecen los clientes quienes perciben y evalúan el servicio, finalmente se debe incluir cómo un inductor de resultados y verificar que cada innovación responda a la misión de forma efectiva.

### **De resultado**

*Efectividad:* La efectividad en este caso se mide a través de los check list que ofrecen puntuaciones altas ya que se evalúa el servicio por el nivel de satisfacción que los clientes obtienen de ella, es importante medir este aspecto de la gestión porque ofrece una fuente de información que se puede cuantificar estadísticamente periodo a periodo.

*Fiabilidad:* La confianza en los tiempos de entrega del servicio solicitado es un punto crítico en la prestación del mismo, por lo tanto es pertinente establecer parámetros de medición que garanticen una mejor gestión para los usuarios.

*Nivel de satisfacción:* Esta claro que la satisfacción del cliente es de vital importancia para el desarrollo del cuadro de mando en el sector público, dicha satisfacción se relaciona con la propuesta de valor implícita en la declaración de misión y líneas estratégicas. Por lo tanto estimula la actuación en la perspectiva de procesos, refinando y mejorándolos a través de la retroalimentación.

La comunicación invita al cliente a proponer innovaciones o mejoras de acuerdo a sus expectativas, el objetivo del sector público es satisfacerlas a través de su gestión, probablemente se pueda pensar que los usuarios no poseen el criterio suficiente para establecer demandas, sin embargo es posible guiarlos en la dirección correcta utilizando las herramientas adecuadas.

La efectividad y fiabilidad en tiempos de respuesta son dos elementos que apoyan la gestión y generan valor para el cliente, es importante cumplir con horarios y fechas programadas para no afectar a los usuarios que esperan recibir el servicio de forma eficiente. En este sentido se requiere que el sistema de indicadores incluya en su medición estos dos elementos con el fin de guiar las acciones del personal evitando que los mismos escapen al conocimiento de los colaboradores.

**Figura No.7**  
**Resumen de indicadores seleccionados por la muestra**

PERSPECTIVA DE PROCESOS	PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Aplicación de normas</li> <li>• Aplicación de procedimientos</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Calidad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Cumplimiento de la tarea</li> <li>• Control de procesos</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar la moral del equipo</li> <li>• Aplicación de la tecnología</li> <li>• Motivación hacia los objetivos</li> <li>• Efectividad de la capacitación</li> <li>• Aplicación de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Nivel de satisfacción</li> </ul>

Fuente: Check list del instrumento aplicado a la muestra.  
 Base: 5 servidores públicos que respondieron el instrumento.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Los indicadores para la perspectiva del cliente van encaminados a medir la satisfacción que este percibe del servicio, este parámetro debe ser medido periódicamente para obtener la retroalimentación necesaria que favorecerá la innovación y mejora de procesos.
2. Los indicadores de los procesos internos tienen el propósito de aumentar la efectividad, misma que recae en el usuario que requiere los servicios. Cabe mencionar que los procesos de la subdirección tienen importancia para los colaboradores en función de su utilidad en el cumplimiento de objetivos estratégicos más que por su grado de interacción con los clientes, hace falta la motivación hacia la comunidad como usuarios finales del servicio.
3. Para detectar brechas de capacitación el Ministerio de Educación utiliza formularios que reflejan poco lo que requiere el personal para mejorar su desempeño por lo que en algunos casos no se recibe la capacitación adecuada, por esta razón se lanza una propuesta para innovar y mejorar los formatos actuales.
4. La efectividad de la capacitación requiere de mecanismos que reflejen el avance y la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en la misma. Lo anterior requiere de un método que evidencie la aplicación al puesto de trabajo además de involucrar a los interesados en todo el proceso desde la formulación del diagnóstico de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los cambios producidos.
5. La producción de servicios se encuentra ligada a la innovación tecnológica, por lo que se requiere de una eficiente administración de los recursos tecnológicos con que cuenta el ministerio para la efectiva transformación de insumos.
6. El sistema de medición actual no incluye la motivación de personal, esta es una limitación en la valoración del capital intangible y un obstáculo a la productividad

que puede mejorarse. La motivación es un factor importante para los colaboradores por lo que valdría la pena invertir en ella, con el objetivo de aumentar la lealtad de los empleados hacia las funciones de sus puestos y los objetivos del plan.

7. Actualmente el Ministerio de Educación carece de medidas de empoderamiento, sin embargo se considera que la delegación de funciones se da en varias formas, en distintos niveles. A pesar de esto cabe mencionar que la muestra seleccionada no coincide en que el empoderamiento sea un factor importante en el desempeño de sus funciones.
8. A través del estudio de campo se observó que los colaboradores no están familiarizados o comprometidos en su totalidad con los objetivos del plan estratégico dado que desconocen la forma en que sus funciones contribuyen a que estos se logren.

## **IX. RECOMENDACIONES**

1. El estudio refleja que los procesos críticos de la subdirección de acuerdo a los criterios utilizados en el estudio, se encuentran mayormente en el departamento de Recursos Humanos, por lo que se recomienda reforzar el despliegue de recursos en favor de esta unidad para garantizar el óptimo desempeño en sus funciones (ver anexo 16, p.127).
2. Se recomienda reforzar el proceso de satisfacción del cliente, para alcanzar los objetivos de retroalimentación necesarios en el refinamiento o mejora de los procesos críticos y para orientar adecuadamente los programas de capacitación (ver check list No.5).
3. Es importante ejercer un control periódico de los resultados para evaluar la actuación, hacer los ajustes necesarios, sobre todo para verificar el éxito de la implementación estratégica, a través de los indicadores de resultado se pueden observar si los inductores de la acción están surtiendo los efectos esperados.
4. Es recomendable reforzar la motivación de los colaboradores hacia los objetivos, a través del conocimiento y la concreción de actividades que orienten el camino hacia las metas, esta mecánica se logra a través de la utilización de los inductores de la acción que refuerzan la estrategia y proveen de lineamientos guía en el desarrollo de las actividades diarias.
5. Generalmente los procesos se miden a través de informes, sin embargo es recomendable aplicar un formato para estandarizarlos (ver anexo 2 del manual, p.61) a esto podrían incluirse los indicadores propuestos en el manual propuesto como un complemento en el proceso de control.
6. Actualmente se utilizan sistemas de información y capacitación, estos elementos a forman parte de la perspectiva de formación y crecimiento, se recomienda

implementar nuevos sistemas de información que viabilicen la prestación de servicios, además de ofrecer programas de capacitación que se adecuen a las necesidades cambiantes de los puestos de trabajo, para el efecto se ha propuesto una serie de herramientas (check lis e indicadores) contenidas en el manual de indicadores de cuadro de mando integral para la subdirección administrativa financiera.

7. Actualmente se cuenta con formatos que el Ministerio de Educación ha proporcionado como herramientas de evaluación y seguimiento de los diferentes programas de capacitación, satisfacción del cliente, etc. Sin embargo se recomienda la actualización constante de estos formatos en la búsqueda de mejoras o ajustes si fueran necesarios.

**X. PROPUESTA: Manual de Indicadores de Cuadro de Mando Integral para la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación**

**9.1 Justificación**

De acuerdo al estudio se requiere de la implementación de indicadores no financieros para completar el sistema actual de medición en la dirección departamental, esto implica la elaboración de un manual que permita conocer la aplicación y fundamentos teóricos del sistema de Cuadro de Mando Integral, así como también trasladar y comunicar conocimientos prácticos que faciliten la comprensión del qué y cómo alcanzar los objetivos planteados para el sistema de medición propuesto.

Con el propósito de facilitar una guía práctica para apoyar el proceso de implementación, se establece un manual de indicadores para las perspectivas de procesos internos, formación - crecimiento y clientes, basado en los procesos críticos seleccionados en el estudio, se plantean objetivos para cada perspectiva mismos que resultan en indicadores clave del desempeño para cada proceso seleccionado. Finalmente se ofrecen herramientas de tipo cualitativo para recabar datos de forma práctica, sencilla con el objetivo de facilitar la implementación del sistema propuesto para este caso.

Cabe mencionar que a la propuesta se añade un mapa estratégico, cuya finalidad es mostrar los beneficios de una implementación que redunde en la generación de valor para los clientes sin olvidar la misión de la cual se desprende cada objetivo planteado en dicho mapa.

***Manual de Indicadores de Cuadro de Mando Integral para la Subdirección  
Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación***

***Consultora: Ana O. Calel J.***

***Año 2014***

## Índice

Introducción.....	5
Objetivos del manual.....	6
Misión y visión del ministerio de educación.....	6
¿Qué es el cuadro de mando integral? .....	6
Perspectivas que lo conforman .....	7
¿Qué es un indicador? .....	9
Indicadores clave del desempeño (key performance indicators).....	10
Metodología empleada en la construcción de indicadores.....	11
Clasificación.....	12
El cuadro de mando integral como sistema de medición .....	15
Como puede ser un indicador .....	15
Indicadores numéricos .....	15
Indicadores cualitativos.....	16
Diseño de la ficha técnica del indicador .....	17
Hoja metodologica.....	17
Perspectiva de procesos internos .....	21
Objetivos .....	22
Objetivo No.1: apoyar las actividades de gestión pedagógica .....	22
Objetivo No. 2: promover la formación continúa .....	22
Objetivo No.3: atender las necesidades de cobertura.....	22
Objetivo No.4: promover la rendición de cuentas.....	23
Indicadores clave del desempeño:.....	23
Hoja metodológica No. 1 del indicador de “eficiencia” .....	26
Hoja metodológica No. 2 del indicador de “aplicación de normas”.....	27
Hoja metodológica No. 3 del indicador de “control de procesos” .....	27

Hoja metodológica No. 4 del indicador de “cumplimiento de la tarea” .....	30
Hoja metodológica No. 5 del indicador de “compromiso” .....	31
Hoja metodológica No. 6 del indicador “aplicación de procedimientos” .....	32
Hoja metodológica No. 7 del indicador “calidad” .....	34
Hoja metodológica No. 8 del indicador “capacidad de respuesta” .....	34
Hoja metodológica No. 9 del indicador “eficacia” .....	36
Perspectiva de formación y crecimiento.....	38
Objetivos .....	38
Objetivo No. 1: identificar brechas de capacitación.....	38
Objetivo No. 2: evaluar la efectividad de la capacitación .....	38
Objetivo No. 3: garantizar la actualización continua de los programas	
De formación.....	36
Indicadores clave del desempeño:.....	39
Hoja metodológica No. 10 del indicador “elevar la moral del equipo” .....	41
Hoja metodológica No. 11 del indicador “aplicación de la tecnología” .....	43
Hoja metodológica No. 12 del indicador “motivación hacia los objetivos” .....	44
Hoja metodológica No. 13 del indicador “efectividad de la capacitación”.....	45
Hoja metodológica No. 14 del indicador “aplicación de sistemas” .....	47
Perspectiva de clientes .....	49
Objetivos .....	50
Objetivo No. 1: aumentar el nivel de satisfacción de los clientes .....	50
Objetivo No. 2: establecer mecanismos de comunicación directa .....	50
Indicadores clave del desempeño:.....	50
Hoja metodológica No. 15 del indicador “efectividad” .....	52
Hoja metodológica No. 16 del indicador “fiabilidad en tiempos de respuesta” ....	53

Hoja metodológica No. 17 del indicador “comunicación”.....	54
Hoja metodológica No. 18 del indicador “nivel de satisfacción” .....	56
Hoja metodológica No. 19 del indicador “innovación” .....	58
Anexos.....	59

## **Introducción**

Un manual de indicadores es una guía detallada que ofrece instrucciones precisas de cómo utilizar adecuadamente un sistema de medición. Los manuales cumplen la función de comunicar efectivamente a toda la organización las directrices generales acerca del funcionamiento del sistema de Cuadro de Mando Integral.

En este manual se encuentra detallada la metodología empleada en la construcción de los indicadores clave del desempeño, los mismos pueden ser modificados, actualizados o ampliados, de acuerdo a las necesidades de la organización, dada su flexibilidad y accesibilidad.

El objetivo principal es ofrecer acompañamiento y orientación en la tarea de medir el desempeño. Es importante conocer los procesos que apoyan directamente la ejecución estratégica porque impactan directamente al cliente, la importancia de influir en la realización de esas actividades para encausarlas en la dirección correcta y después medir los resultados es una mecánica, que empleada correctamente permite alcanzar los objetivos planteados.

## **Objetivos del manual**

1. Ofrecer una mirada teórica del Cuadro de Mando Integral, para una mejor comprensión del mismo.
2. Dar a conocer la metodología empleada en la construcción de indicadores.
3. Construir un formato (hoja metodológica) a partir del cual se puedan agregar nuevos indicadores al sistema propuesto.
4. Proponer una serie de indicadores que permitan la implementación de un cuadro de mando integral.

## **Misión y visión del Ministerio de Educación**

**Misión:** “Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor”.

**Visión:** “Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta”.

## **¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?**

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica que utiliza un conjunto de indicadores financieros y no financieros a través del cual se ejecutan la visión, misión y estrategia establecidas en el plan estratégico.

El resultado de la aplicación de este sistema permite observar debilidades en la ejecución estratégica para aplicar correctivos esto se logra a través de la retroalimentación que el Cuadro de Mando Integral ofrece.

El sistema de cuadro de mando comienza incorporando los objetivos estratégicos a los procesos relevantes de la organización, estas actividades en conjunto forman un sistema en donde los objetivos funcionan como vínculos entre las perspectivas del Cuadro de Mando. El fin de este sistema es proveer de una herramienta que permita gestionar los objetivos de largo plazo.

A diferencia de otros sistemas de gestión, el cuadro de mando cuenta con indicadores no financieros que complementan la medición y permiten una visión global de la organización, estos indicadores se relacionan con los recursos intangibles de tiempo y talento humano además de caracterizarse por su fórmula causa-efecto.

Al mismo tiempo el cuadro de mando funciona como un sistema de retroalimentación a través del cual se comunican los resultados obtenidos en un periodo previamente establecido; propiciando así la alineación estratégica mediante la revisión periódica de los procesos involucrados, mismos que se encuentran ligados directamente a los objetivos de largo plazo.

### **Perspectivas que lo conforman**

El cuadro de mando integral utiliza cuatro perspectivas básicas, la perspectiva Financiera, tiene que ver con los objetivos de rendimiento financiero y en el caso del sector público con la eficiente racionalización de los recursos financieros y efectiva ejecución en un periodo determinado.

La perspectiva de procesos internos, comienza con la selección de los procesos que influyen directamente en la percepción del cliente hacia la organización, una vez se han identificado dichos procesos se procede al refinamiento de los mismos, a través de la capacitación continua reforzándola con la retroalimentación proveniente de los clientes que en este caso son la comunidad educativa (padres de familia, alumnos y docentes).

La perspectiva de formación y crecimiento tiene como principal función establecer un vínculo entre los objetivos de la perspectiva de procesos internos y la de clientes, al identificar las necesidades de estos últimos se establecen brechas de capacitación que al cubrirse redundarán en el refinamiento de habilidades necesarias en el desempeño de los procesos críticos. El resultado final de la perspectiva de formación y crecimiento es la motivación hacia los objetivos y por ende el mejoramiento de los procesos que afectan a los clientes.

La perspectiva de clientes tiene como objetivo indagar en las opiniones de los clientes a fin de obtener información que permita realizar cambios de mejora en los procesos actuales, o bien implementar nuevas formas de hacer las cosas. La innovación y el desarrollo en la perspectiva de procesos internos dependen en gran manera de la comunicación con el cliente y sus prioridades.

La figura No. M-1, muestra el proceso de gestión estratégica a través del sistema de Cuadro de Mando Integral, el sistema comienza con la determinación de los procesos críticos en la perspectiva de procesos, seguido de la perspectiva de formación y crecimiento donde se establecen cuáles son los aspectos a mejorar de los procesos críticos, por último los clientes ofrecen la retroalimentación que permite observar si los cambios efectuados en la perspectiva de procesos están operando los resultados esperados por los mismos, de lo contrario se harán efectivos nuevos ajustes en las perspectivas anteriores.

## Figura No. M-1

### Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia

### ¿Qué es un indicador?

Un indicador es una medida, un resultado que refleja el grado de eficacia y eficiencia con que se realiza un proceso. Un indicador puede ser cuantitativo cuando refleja la evolución de cifras contables y financieras, o cualitativos cuando expresan la relación entre variables subjetivas como la calidad del servicio o la motivación.

Los indicadores pueden ser porcentajes resultado de la relación entre dos variables expresadas en la misma unidad de medida y multiplicadas por cien.

Un indicador cualitativo se caracteriza por la utilización de técnicas como el check list, formularios e informes.

### **Indicadores clave del desempeño (key performance indicators)**

El Cuadro de Mando Integral utiliza un conjunto de indicadores clave del desempeño estas medidas mezclan inductores de la acción y de resultados obedeciendo el principio causa-efecto; esto quiere decir que los indicadores funcionan como inductores cuando miden las actividades encaminadas al logro de los objetivos, mientras que los indicadores de resultado ofrecen retroalimentación sobre datos pasados es decir resultados obtenidos.

Se establece entonces una mezcla entre indicadores causa o guías de la acción e indicadores efecto o de resultado, como se mencionó anteriormente los primeros buscan provocar acciones encamadas al logro de los objetivos, para esto se miden tiempos de respuesta, inducción hacia el logro de objetivos, capacidad de respuesta, fiabilidad, entre otros.

El alcance de los objetivos se induce a través de medidas que motiven al personal a tomar decisiones encaminadas a la realización eficaz de los procesos en que participan para cumplir con los requerimientos del cliente, haciendo ver a cada colaborador como sus acciones contribuyen al cumplimiento de la visión.

En el caso de los indicadores de resultado el objetivo es presentar una retroalimentación de hechos históricos, a través de ello se pretende monitorear el avance de los planes y verificar si la estrategia está obteniendo el efecto esperado.

## **Metodología empleada en la construcción de indicadores**

La alineación estratégica tiene por objetivo orientar los procesos en una dirección o criterio común a través de una línea de acción que permita dirigir la organización. Los procesos ligados a la estrategia son por tanto aquellos cuyas actividades se orienten al cumplimiento de un objetivo estratégico.

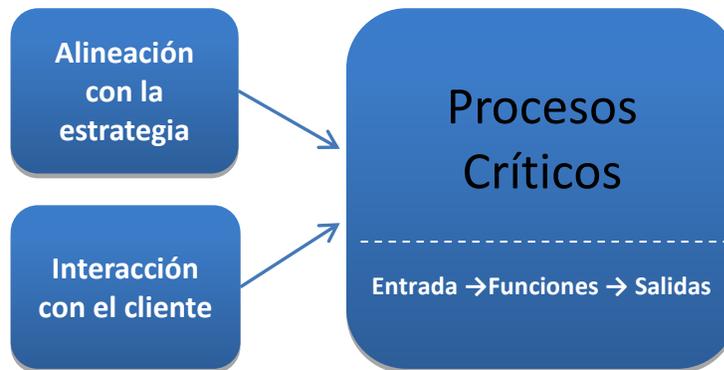
La interacción con el cliente se refiere al grado de acercamiento entre el usuario y el personal administrativo. Dado que los procesos están encaminados a servir a la comunidad educativa, la importancia de estos dependerá del grado de interacción que generen entre el cliente y la organización.

La alineación estratégica y la interacción con el cliente, son los criterios utilizados para la selección de procesos críticos, estos procesos forman la línea de acción que determina la racionalización de los recursos y permiten brindar satisfacción al cliente dado su constante interactividad.

Una vez se establecen los procesos críticos de la organización se elabora un modelo de entradas y salidas (input-output) que describe brevemente la forma en que se llevan a cabo los procesos críticos.

**Figura No. M-2**

**Determinación de procesos críticos**



Fuente: elaboración propia

El siguiente paso es definir; quiénes serán los clientes que recibirán el servicio o resultado del proceso, a partir de esta información se establecen las necesidades del cliente. Las necesidades son aquellas características que el cliente espera recibir del servicio y se encuentran estipuladas en los manuales de procedimientos, reglamentos internos o legislación vigente estas necesidades se traducen luego en especificaciones concretas que luego pasarán a ser factores de éxito del proceso.

**Figura No. M-3**

**Determinación de factores de éxito**



Fuente: elaboración propia

**Clasificación**

Existen distintas clasificaciones para los indicadores de gestión, sin embargo el Cuadro de Mando integral clasifica los indicadores en perspectivas Figura No. M-1. Cabe mencionar que los indicadores clave del desempeño (KPI) deben cumplir con el principio causa-efecto propio de este sistema.

A continuación la Tabla No. M-1 enlista una serie de indicadores clave del desempeño, seleccionados a partir del estudio realizado en la Dirección Departamental de Educación.

**Tabla No. M-1**

**Lista de indicadores clave del desempeño para la  
Dirección Departamental de Educación**

PERSPECTIVA DE PROCESOS	Eficacia
	Aplicación de normas
	Aplicación de procedimientos
	Capacidad de respuesta
	Calidad
	Eficiencia
	Cumplimiento de la tarea
	Control de procesos
	Compromiso
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Elevar la moral del equipo
	Aplicación de la tecnología
	Motivación hacia los objetivos
	Efectividad de la capacitación
	Aplicación de sistemas
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Efectividad
	Fiabilidad
	Comunicación
	Innovación
	Nivel de satisfacción

Fuente: elaboración propia

## **El Cuadro de Mando Integral como sistema de medición**

El Cuadro de Mando Integral a través de sus perspectivas es capaz de medir el alcance de los objetivos del plan estratégico de implementación 2012-2016. El plan cuenta con objetivos y líneas estratégicas que traducidas en acciones concretas requieren la participación que la Subdirección Administrativa Financiera en la realización de las mismas. Por lo tanto es importante medir la efectividad de los procesos críticos de la Subdirección en función de los satisfactores que ofrece a la comunidad educativa, tomando en cuenta su influencia en el cumplimiento del plan estratégico de implementación.

### **Como puede ser un indicador**

#### **Indicadores numéricos**

Los indicadores numéricos, expresan la relación entre los elementos que subyacen en la realización de las actividades, recursos como tiempo, útiles de oficina, capital humano; insumos como expedientes, programaciones y manuales o normas, serán las variantes que conforman los índices numéricos, variables que relacionadas a través de razones o ecuaciones lineales obtendrán indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia.

Tanto por ciento: Es el consiente de una relación entre variables del mismo tipo que al multiplicarlas por cien, se convierte en la expresión porcentual de la relación entre variables. Ejemplo:

$$\frac{A - B}{B} * 100 = \%$$

En forma de coeficiente o número natural: es el valor numérico de una razón o de una proporción. Su interpretación tiene como resultado las veces que el numerador

contiene el denominador, en su correspondiente unidad de medida. Un coeficiente puede ser el resultado de una ecuación lineal. Ejemplo:

$$\frac{A}{B} = X$$

En forma de variación porcentual: Se da cuando el resultado de la formula expresa la variación entre datos de dos periodos distintos de tiempo. Ejemplo:

$$\text{Variación \%} = \left[ \frac{\text{Valor periodo X} - 1}{\text{Valor periodo X-1}} \right] 100\%$$

### **Indicadores cualitativos**

Los indicadores cualitativos son una forma subjetiva y concreta de medición, a través de la recolección de datos se busca medir las percepciones de un grupo con respecto a diferentes variables de estudio. En la recolección de información pueden utilizarse las siguientes técnicas.

Lista de control o check list: En ella se encuentran una serie de enunciados que permiten conocer la opinión de un grupo con respecto a un tema específico. La técnica propone diferentes planteamientos acerca del tema y ofrece opciones múltiples de respuesta, que permiten organizar en diferentes rubros las distintas percepciones.

Escala de Likert: Es una técnica de estudio cualitativo que se utiliza en la organización de datos, combinada con la técnica del check list o lista de control se busca una mejor organización de los datos y sobre todo obtener un dato numérico a partir de los datos recabados.

Informes: Son documentos escritos su utilidad radica en la recolección de información descriptiva, que permita conocer datos, circunstancias, hechos en forma de narrativa.

### **Diseño de la ficha técnica del indicador u hoja metodológica**

La ficha técnica del indicador u hoja metodológica permite conocer la información básica del indicador y su aplicación, contiene todas las especificaciones técnicas necesarias para la correcta interpretación del resultado. Esta ficha técnica u hoja de vida contiene una lista de datos como se muestra a continuación:

1. Nombre de la entidad: Esta casilla contiene los datos de la organización y logotipo de la misma.
2. Frecuencia de la medición: Es la periodicidad con que se mide un proceso, esta puede variar de acuerdo con el tipo de proceso.
3. Nombre del indicador: En esta casilla se encuentra la identidad del indicador, en general determina su utilidad y función.
4. Objetivo del indicador: Explica brevemente el propósito del indicador dentro del sistema, define con precisión lo que se quiere medir.
5. Tipo de indicador: En esta casilla se identifica si el indicador mide el resultado final de una actividad, en cuyo caso se trata de un indicador de resultado. Por otra parte si el indicador busca orientar las acciones y encaminarlas hacia la consecución de un fin se trata de un inductor.
6. Variables: Son factores específicos que intervienen en el cálculo del indicador, estos son necesarios para su interpretación y composición. Es la información

básica que se requiere para realizar cálculos y estimaciones sobre un proceso en particular.

7. Forma de cálculo: En este espacio se encuentra la fórmula utilizada en el cálculo del valor del indicador, las variables que intervienen en la misma así como la forma de expresión que utiliza.
8. Interpretación: La interpretación del coeficiente, porcentaje o variación porcentual se debe incluir en esta casilla, como retroalimentación sobre el significado del resultado obtenido de la aplicación de la fórmula.
9. Observaciones: En esta casilla se colocan otras especificaciones con relación al uso del indicador si fueran necesarias para ayudar a una mejor comprensión del indicador.

## Hoja metodológica

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>			
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	<b>Mensual:</b>	<b>Trimestral:</b>	<b>Anual:</b>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	<b>De resultado:</b>	<b>Inductor :</b>	
<b>VARIABLES:</b>			
<b>FORMA DE CALCULO:</b>			
<b>INTERPRETACIÓN:</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<b>Fecha : 00/00 /00</b>	<b>Encargado:</b>	<b>Firma:</b>	

**MANUAL DE INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN  
DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN:**

***PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS***

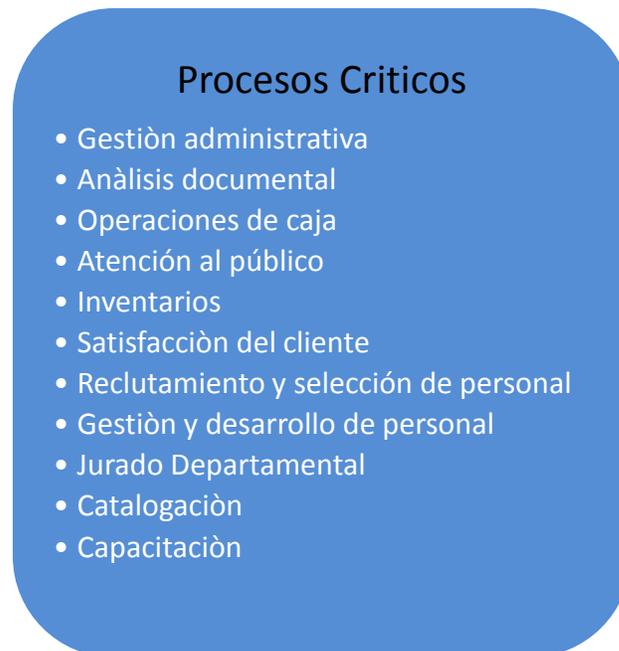
## **Perspectiva de procesos internos**

En esta perspectiva se establecen los procesos críticos como punto de partida para las otras dos perspectivas, como se había explicado anteriormente los procesos críticos son aquellos que tienen impacto directo en la comunidad educativa y a la vez permiten alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el plan de implementación educativa 2012-2016.

Es necesario establecer objetivos para esta perspectiva, estos deben clarificar la estrategia para luego poder convertirlos en acciones que darán lugar a la medición a partir de inductores e indicadores de resultado.

### **Figura No. M-4**

#### **Procesos críticos de la Subdirección Administrativa Financiera**



Fuente: elaboración propia

## **Objetivos de la perspectiva**

### **Objetivo No.1: Apoyar las actividades de gestión pedagógica**

Ofrecer acompañamiento administrativo a los procesos relacionados con la gestión pedagógica, orientando los recursos en función de las necesidades del departamento que cumple dichas funciones. Racionalizar el despliegue de recursos financieros a fin de garantizar la ejecución estratégica, en el entendido que dicha ejecución depende en gran medida de una efectiva gestión pedagógica.

### **Objetivo No. 2: Promover la formación continúa**

Dando seguimiento al proceso de formación docente a través de la comunicación, actualización y acompañamiento de los diferentes programas que ofrece el estado para dicho propósito, brindando atención oportuna a los interesados, trasladando información, fomentando la innovación por medio del desarrollo de propuestas sostenibles y coherentes, apoyando los procesos de implementación utilizando las herramientas destinadas para el efecto.

### **Objetivo No.3: Atender las necesidades de cobertura**

A través de la contratación de maestros de preprimaria y primaria que cubran la demanda, aumentando así la oferta en los establecimientos con mayor deserción escolar. Considerando la legislación vigente, la calendarización anual de actividades y los acuerdos de convocatoria. Así también viabilizando los recursos de mobiliario y equipo hacia las comunidades más necesitadas, estableciendo una continuidad en la supervisión y manejo de los mismos con el fin de proteger y verificar el resguardo adecuado de dichos recursos.

#### **Objetivo No.4: Promover la rendición de cuentas**

A través de la utilización de los sistemas contables y el establecimiento de mecanismos que faciliten la recopilación de datos (calendarizaciones) contando con la oportuna y puntual organización de dicha información proveyéndola a los grupos de interés facilitando así la auditoría social.

Priorizando las operaciones en función de un despliegue de recursos hacia las organizaciones de padres de familia (OPF), establecimientos educativos que manejan fondos rotativos y verificando la ejecución presupuestaria en cada una de sus etapas.

#### **Indicadores clave del desempeño:**

a) Eficiencia:

Medina (2005), la eficiencia mide la manera en que se alcanzan los objetivos utiliza una combinación de producto – insumo y es una variante de la eficacia. Para Medina, la eficiencia en el sector público consiste en comparar los resultados estableciendo la relación de metas programadas y recursos utilizados. Lo anterior implica que la organización cuenta con programación y calendarización de actividades para poder contrastar si los resultados o metas se han cumplido de manera efectiva.

b) Aplicación de normas:

Duverges (2012), este indicador permite evaluar el grado de aplicación y cumplimiento de la norma por parte de la organización regulada. Las normas aplicables a los procesos y su aplicación son elementos de medición que reflejan el grado de aplicación, los inductores de la acción son entonces los que miden el cumplimiento y los de resultado los que reflejan su efectividad.

c) Control de procesos:

La verificación de la aplicación de los procesos de acuerdo a lineamientos establecidos en las normas, se relaciona con el control que se ejerce sobre la gestión de procesos.

d) Cumplimiento de la tarea:

Excelencia empresarial (2006), se relaciona con dar el seguimiento y finalización a una actividad asignada, este indicador se relaciona con proporciones que ponderan el grado de cumplimiento del trabajo.

e) Compromiso:

Mide el nivel de compromiso hacia la organización y sus objetivos, se relaciona con el cumplimiento de la misión, conocimiento, grado de identificación y motivación hacia la visión y actividades relacionadas con el plan.

f) Aplicación de procedimientos:

Ministerio de Educación (2013), la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional ha desarrollado y actualizado manuales de procedimientos con el propósito de normalizar las actividades de las direcciones departamentales, la aplicación de estos procedimientos es importante para inducir al uso de los manuales y ponderar el grado de efectividad de estos.

g) Calidad:

Oficina nacional de servicio civil (2013), la calidad de acuerdo a la norma ISO 9000 se relaciona con grado en que el conjunto de características cumple con los requisitos esto implica que el servicio debe cumplir con las expectativas del cliente, es decir cumplir con las características determinadas para que funcione de acuerdo a lineamientos previamente establecidos.

La eficiencia para el sector público se relaciona con el éxito en la aplicación de procedimientos conforme a los manuales institucionales, esto quiere decir la manera en que se aplican las normas, el tiempo de respuesta y la efectividad.

h) Capacidad de respuesta:

La Voz (2014), es importante medir la capacidad de respuesta dado que la exactitud en el cumplimiento de plazos y la satisfacción de los clientes depende en gran parte del personal que atiende las solicitudes, así como del grado de automatización de procesos y el uso de la tecnología para atender sus solicitudes.

i) Eficacia:

Medina (2005), indica que la eficacia mide la relación entre las metas y el tiempo, las metas se establecen en cantidades requeridas del producto entregado a tiempo, el tiempo se establece de acuerdo a programas y calendarios o bien a través de los tiempos de respuesta establecidos para cada proceso.

## Hoja metodológica No. 1 del indicador de “Eficiencia”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>	
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual: <input checked="" type="checkbox"/> Trimestral: <input type="checkbox"/> Anual: <input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Eficiencia	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Evaluar la forma en que se utilizan los recursos de tiempo empleados en la prestación de servicios.	
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	De resultado: <input checked="" type="checkbox"/> Inductor : <input type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Tiempo disponible o días hábiles de ocho horas.
2. Cantidad de expedientes recibidos para su procesamiento. (expedientes recibidos)
3. Cantidad de expedientes enviados a otras dependencias para su procesamiento. (expedientes en proceso)
4. Cantidad de expedientes rechazados. (expedientes rechazados)
5. Cantidad de expedientes finalizados con éxito.

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{Expedientes Recibidos} - (\text{Expedientes en proceso} + \text{Expedientes Rechazados})}{\text{Total de Horas trabajadas en un mes}} = \frac{\text{Expedientes finalizados exitosamente}}{\text{Total de Horas trabajadas en un mes}}$$

**INTERPRETACIÓN:**

El indicador calcula la cantidad de expedientes finalizados exitosamente, por cada hora hábil trabajada.

En el caso de darse un resultado negativo significa que han rechazado una gran cantidad de expedientes.

**OBSERVACIONES:** Si el coeficiente es una fracción, se debe aproximar después del 0.5 por regla general.

Fecha : 00/00 /00	Encargado:	Firma:
-------------------	------------	--------

## Hoja metodológica No. 2 del indicador de “Aplicación de Normas”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>			
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>				
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual:	X	Trimestral:	
			Annual:	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Aplicación de normas				
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Controlar la eficiencia en la aplicación de normas y reglamentos que atañen a los procesos.				
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	De resultado:		Inductor :	X
<b>VARIABLES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normas existentes</li> <li>2. Normas aplicadas a los procesos</li> <li>3. Comunicación</li> </ol>				
<b>FORMA DE CALCULO:</b> LISTA DE CONTROL CHECK LIST				
<p style="text-align: center;"><b>INTERPRETACIÓN:</b></p> Las puntuaciones se obtienen al sumar las respuestas de acuerdo a la siguiente tabla: Pts. (4) Muy de acuerdo Pts. (3) De acuerdo Pts. (2) En desacuerdo Pts. (1) Muy en desacuerdo Estar más de acuerdo implica una mayor puntuación.				
<b>OBSERVACIONES:</b> La mayoría de los procesos depende de la correcta aplicación de las normas establecidas ya que para continuar su gestión se requiere haber cumplido con los parámetros establecidos en ley.				
<b>Fecha :</b> 00/00 /00	<b>Encargado:</b>	<b>Firma:</b>		

## Lista de control Check list No. 1

### CHECK LIST APLICACIÓN DE NORMAS

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con la aplicación de normas establecidas para uso del Ministerio de Educación MINEDUC por favor rellene el ítem según su criterio

No.	ITEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Conozco los procesos relacionados con el puesto que desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Conozco las leyes y reglamentos que se relacionan directamente con el puesto que desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Recibo información y actualización periódica de las leyes y reglamentos de interés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Utilizo los medios de comunicación formal que la organización ofrece para mantenerme actualizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Recibo oportunamente la información relacionada con el cargo que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Encuentro que las normas aplicables a los procesos son claras y congruentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Pienso que las normas aplicables a los procesos son suficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Considero que las normas son aplicables a los procedimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Considero que conozco todas las normas que atañen al puesto que desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Doy a conocer a los usuarios los lineamientos que deben cumplir para dar seguimiento a sus solicitudes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comentarios:</b>					

## Hoja metodológica No. 3 del indicador de “Control de procesos”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>	
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual: <input checked="" type="checkbox"/> Trimestral: <input type="checkbox"/> Anual: <input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Control de procesos	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Establecer un mecanismo genérico que ayude al control de procesos.	
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	De resultado: <input checked="" type="checkbox"/> Inductor : <input type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Resultados de la medición del periodo inmediato anterior.
2. Resultados de la medición actual
3. Variación porcentual

**FORMA DE CALCULO:**

$$\text{Variación \%} = \frac{\text{Resultados del indicador periodo actual} - \text{Resultados del indicador periodo inmediato anterior}}{\text{Resultados del indicador periodo inmediato anterior}} \times 100\%$$

**INTERPRETACIÓN:**

El indicador muestra la variación porcentual que existe entre dos periodos, es útil en la comparación de resultados, permite hacer inferencias, principalmente para comparar el avance entre un periodo y otro de un proceso. La variación porcentual positiva refleja un aumento en la eficiencia con que se han realizado los procesos evaluados.

Una variación del cero por ciento, indica una tendencia lineal entre un periodo y otro. Una variación negativa, indica una progresión descendente entre un periodo y otro por lo que se deben tomar medidas correctivas para lograr un mejor desempeño.

(ver anexo 2 del manual, p.61)

**OBSERVACIONES:** El indicador genérico se puede aplicar a cualquier otro indicador, media vez existan dos periodos entre los cuales comparar, todas las variables deben encontrarse expresadas en la misma unidad de medida.

<b>Fecha:</b> 00/00/00	<b>Encargado:</b>	<b>Firma:</b>
------------------------	-------------------	---------------

## Hoja metodológica No. 4 del indicador de “Cumplimiento de la Tarea”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>			
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual:	Trimestral:	<b>X</b> Anual:
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Cumplimiento de la tarea			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Inducir al cumplimiento de las actividades asignadas al puesto de trabajo.			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado:	Inductor :	<b>X</b>

<b>VARIABLES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total de tareas programadas.</li> <li>2. Total de tareas cumplidas</li> </ol>
---

<b>FORMA DE CALCULO:</b>  $\frac{\text{Tareas programadas} - \text{tareas no cumplidas}}{\text{Total de tareas programadas}} * 100 = \% \text{ de tareas cumplidas}$
--

<b>INTERPRETACIÓN:</b>
<p>El indicador se puede interpretar como el porcentaje de tareas cumplidas, la cantidad de tareas asignadas varía en función del puesto, las tareas cumplidas son aquellas que se han finalizado de acuerdo a los parámetros establecidos en los manuales.</p> <p>Un óptimo resultado será haber alcanzado el 100%, esto quiere decir que todas las tareas se han cumplido de acuerdo a la programación por lo que se tiene un cien por ciento de eficiencia.</p> <p>Un indicador bajo de menos del 75% indica que las tareas no se han realizado de manera eficiente por lo que se debe aplicar un correctivo que permita mantener el indicador arriba del porcentaje deseado.</p>

<b>OBSERVACIONES:</b> Las tareas son las que se encuentran en el perfil de puestos funcionales de la Subdirección Administrativa Financiera.
--

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Hoja metodológica No. 5 del indicador de “Compromiso”

<b>LOGO</b>	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>
-------------	---

<b>DATOS DEL INDICADOR</b>
----------------------------

<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	<b>Mensual:</b>		<b>Trimestral:</b>		<b>Anual:</b>	<b>X</b>
-----------------------------------	-----------------	--	--------------------	--	---------------	----------

**NOMBRE DEL INDICADOR:** Compromiso

**OBJETIVO DEL INDICADOR:** Elevar el nivel de compromiso de los empleados hacia los objetivos, misión y visión del ministerio de educación.

<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>De resultado:</b>		<b>Inductor :</b>	<b>X</b>	
--------------------------	----------------------	--	-------------------	----------	--

**VARIABLES:**

1. Nivel de motivación hacia los objetivos

**FORMA DE CALCULO:**  
LISTA DE CONTROL O CHECK LIST

**INTERPRETACIÓN:**

Las puntuaciones se obtienen al sumar las respuestas de acuerdo a la siguiente tabla:

Pts. (4) Muy de acuerdo

Pts. (3) De acuerdo

Pts. (2) En desacuerdo

Pts. (1) Muy en desacuerdo

Estar más de acuerdo implica una mayor puntuación.

**OBSERVACIONES:**

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Lista de control Check list No.2

### CHECK LIST ORGANIZACIONAL "COMPROMISO"

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con la misión, visión y objetivos del Ministerio de Educación MINEDUC por favor rellene el ítem según su criterio

No.	ITEMS	Muy de acuerdo (4)	De acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1	Me identifico con la visión del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	El personal a mi cargo conoce la visión del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Me identifico con la misión del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	El personal a mi cargo conoce la misión del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Es importante que el personal conozca la visión del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	El personal debe conocer la misión del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Conozco los objetivos del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Me identifico con los objetivos del Ministerio de Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Es fundamental contar con personal motivado hacia los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Es necesario facultar al personal para un mejor desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Medir la efectividad de los procesos ayuda a la mejora continua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Es importante conocer la percepción de los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comentarios:					

## Hoja metodológica No. 6 del indicador “Aplicación de procedimientos”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>					
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral:	<input type="checkbox"/>	Anual:
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Aplicación de procedimientos					
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Inducir al conocimiento y utilización de los manuales de procedimientos de funciones de la subdirección administrativa financiera.					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado:	<input type="checkbox"/>	Inductor :	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Procedimientos aplicados
2. Procedimientos definidos

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}} * 100 = \text{Aplicación de procedimientos}$$

**INTERPRETACIÓN:**

Para cada puesto de trabajo existe una serie de procedimientos documentados en el manual de funciones. Este indicador mide la proporción en que se utilizan los procedimientos a las tareas y actividades, estableciendo la relación entre procedimientos efectivamente aplicables y el total de procedimientos definidos en el manual para estas mismas actividades.

Si el indicador tiene un resultado positivo, significa que efectivamente los procedimientos descritos en los manuales tienen una importancia porcentual relativa en la realización de los procesos por lo tanto su efectividad está comprobada.

Sin embargo un porcentaje bajo o negativo, muestra la poca efectividad o influencia que tienen los manuales de procedimientos en las actividades diarias por lo que ameritan una revisión para posibles actualizaciones o modificaciones.

**OBSERVACIONES:**

FECHA : 00/00 /00	ENCARGADO:	FIRMA:
-------------------	------------	--------

## Hoja metodológica No. 7 del indicador “Calidad”

<b>LOGO</b>	<b>HOJA METODOLOGICA MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>			
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>				
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual:		Trimestral:	X
			Anual:	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR: Calidad</b>				
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR: Mide el porcentaje en que los servicios cumplen con las especificaciones requeridas.</b>				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado:	X	Inductor :	

**VARIABLES:**

1. Solicitudes gestionadas exitosamente
2. Solicitudes en proceso
3. Solicitudes resueltas

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{Solicitudes gestionadas exitosamente} - \text{Solicitudes en proceso}}{\text{Solicitudes gestionadas exitosamente}} * 100 = \% \text{ Solicitudes resueltas}$$

**INTERPRETACIÓN:**

El porcentaje muestra la magnitud en que las solicitudes se gestionan de manera eficiente, una ponderación superior o igual al 75% indica uso eficiente de los recursos.

Un porcentaje menor al 75% significa que las solicitudes no han sido resueltas con éxito posiblemente debido a que se encuentran en proceso en otras dependencias.

**OBSERVACIONES:**

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Hoja metodológica No. 8 del indicador “Capacidad de respuesta”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>				
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>					
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral:	<input type="checkbox"/>	Anual:
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Capacidad de respuesta					
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Calcula el nivel de colaboradores que se necesita para responder adecuadamente a las demandas de los usuarios.					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado:	<input type="checkbox"/>	Inductor :	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Unidades de trabajo (Número total de colaboradores involucrados en un proceso.)
2. Producto total (Número total e servicios generados en un mes)
3. Horas trabajadas (8 horas \* días hábiles durante el mes)

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{(Producto total / horas trabajadas)}}{\text{Unidades de trabajo}} = \text{Capacidad de respuesta}$$

**INTERPRETACIÓN:**

Significa que por cada persona involucrada en el proceso se obtiene un total de servicios generados durante el mes, equivalente al coeficiente resultante de la formula.

En este caso la capacidad de respuesta con que se generan los servicios es igual a la suma de todos los servicios generados durante las horas trabajadas en un mes dividido el número de personas involucradas en el proceso.

**OBSERVACIONES:**

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Hoja metodológica No. 9 del indicador “Eficacia”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>
------	---

<b>DATOS DEL INDICADOR</b>
----------------------------

FRECUCENCIA DE LA MEDICIÓN:	Mensual:	Trimestral:	Anual:	<b>X</b>
NOMBRE DEL INDICADOR: <b>Eficacia</b>				
OBJETIVO DEL INDICADOR: <b>Estimar el grado de eficiencia de un periodo determinado.</b>				
TIPO DE INDICADOR	De resultado:	<b>x</b>	Inductor :	

**VARIABLES:**  
 Objetivos definidos en el plan estratégico de implementación  
 Objetivos alcanzados

**FORMA DE CALCULO:**  

$$\frac{\text{Objetivos definidos en el plan}}{\text{Objetivos alcanzados}} * 100 = \% \text{ eficacia}$$

**INTERPRETACIÓN:**

Entre más elevado sea el porcentaje resultante del indicador, más objetivos se alcanzaron durante el año. Los objetivos alcanzados del plan de implementación pertenecen al largo plazo porque es posible medir la variación porcentual entre periodo y periodo.

**OBSERVACIONES:**

FECHA : 00/00 /00	ENCARGADO:	FIRMA:
-------------------	------------	--------

**DE MANDO INTEGRAL PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN:**

***PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO***

## **Perspectiva de formación y crecimiento**

En esta perspectiva es necesario establecer objetivos encaminados al reforzamiento de habilidades que preparen a los empleados involucrados en cada uno de los procesos críticos, lo anterior es un esfuerzo por lograr que los clientes (comunidad educativa) perciban el resultado de una adecuada ejecución de la estrategia.

La perspectiva de formación y crecimiento tiene como principal objetivo establecer parámetros de medición para establecer brechas de capacitación, evaluar la efectividad de la misma y sobre todo ofrecer continua retroalimentación sobre temas relacionados con las actividades y procedimientos, actualizando al empleado en el manejo de sus funciones.

### **Objetivos de la perspectiva**

#### **Objetivo No. 1: Identificar brechas de capacitación**

A través del seguimiento a los hallazgos encontrados en los formularios de diagnóstico de necesidades de capacitación aplicados al personal, considerando actualizar periódicamente los mismos para garantizar su efectividad y pertinencia.

#### **Objetivo No. 2: Evaluar la efectividad de la capacitación**

La efectividad de los programas de capacitación, se traduce en un equipo motivado a los objetivos y la efectiva utilización de los recursos tecnológicos en el cumplimiento de la tarea.

### **Objetivo No. 3: Garantizar la actualización continua de los programas de formación**

A través de la continua innovación e investigación se pueden plantear propuestas que respondan a las necesidades de la comunidad educativa.

#### **Indicadores clave del desempeño:**

a) Elevar la moral del equipo

Valorar el capital humano es una parte importante para la motivar el trabajo de equipo, la moral baja obstaculiza la productividad, en este sentido es importante destacar que existen formas de comunicar, empoderar y reducir el estrés.

b) Aplicación de la tecnología

Ministerio de educación (2013), la unidad de informática se ocupa de la actualización e integración de la tecnología que ayuda a mejorar la prestación de servicios, proporcionando la infraestructura tecnológica para este fin.

Los indicadores de aplicación de la tecnología inducen el uso de sistemas que facilitan los procesos implicados, además proveen información sobre la efectividad de los sistemas en el continuo ejercicio de las actividades realizadas a través de la infraestructura tecnológica que ofrece el Ministerio de Educación.

c) Motivación hacia los objetivos

Un indicador traslada los objetivos comunicando la forma de alcanzarlos, uno de los objetivos del Cuadro de Mando Integral es gestionar la estrategia induciendo a realizar acciones concretas a través de indicadores, para después medir el resultado.

La motivación hacia los objetivos del plan estratégico establece medidas que el personal comprende y es capaz de hacer, este indicador se basa en la premisa de que el conocimiento empodera y facilita la acción cambiando la percepción del colaborador hacia su trabajo.

d) Efectividad de la capacitación

Ministerio de Educación (2013), la Dirección de Recursos Humanos actualmente aplica un formato para evaluar la efectividad de la capacitación para comprobar el impacto de los programas de capacitación en el personal, sin embargo es necesario un refuerzo que se traduzca en la forma de un indicador que mida la aplicación de las habilidades desarrolladas dentro del programa de capacitación.

En este sentido se trata de medir no solamente al facilitador o el tema tratado, se mide además el impacto en las actividades que realiza el colaborador dentro de su ámbito de trabajo, como ayuda la capacitación a mejorar los procesos.

e) Aplicación de sistemas

El grado de aplicación de sistemas mide el grado de aplicación de sistemas para convertir los productos en insumos, esta relación expresa la eficiencia de los sistemas actuales y su grado de aplicación a los procesos clave.

## Hoja metodológica No. 10 del indicador “Elevar la moral del equipo”

<b>LOGO</b>	<b>HOJA METODOLOGICA MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>			
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual: <input type="checkbox"/>	Trimestral: <input checked="" type="checkbox"/>	Anual: <input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR: Elevar la moral del equipo</b>			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR: Aumentar el nivel de motivación al trabajo en equipo</b>			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado: <input type="checkbox"/>	Inductor : <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VARIABLES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación</li> </ul>			
<b>FORMA DE CALCULO:</b>			
LISTA DE CONTROL CHECK LIST			
<b>INTERPRETACIÓN:</b>			
<p>Las puntuaciones se obtienen al sumar las respuestas de acuerdo a la siguiente tabla:</p> <p>Pts. (4) Muy de acuerdo            Pts. (3) De acuerdo            Pts. (2) En desacuerdo            Pts. (1) Muy en desacuerdo</p> <p>Estar más de acuerdo implica una mayor puntuación.</p>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>	

### Lista de control Check list No. 3

#### CHECK LIST “ELEVAR LA MORAL DEL EQUIPO”

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con la misión, visión y objetivos del Ministerio de Educación MINEDUC por favor rellene el ítem según su criterio

No.	ITEMS	Muy de acuerdo (4)	De acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1	Fomento en mis subordinados el respeto por su trabajo y el de los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Soy accesible y abierto a las opiniones de mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Me permito cometer errores, igual que a los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Proyecto una imagen distante y autoritaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Creo en la importancia de la flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Me gusta comentar mis decisiones antes de tomarlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Solicito información y escucho sugerencias antes de tomar decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Tomo el camino que a todos les parezca correcto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Explico claramente las instrucciones y me aseguré de que me han comprendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Considero que mi trabajo contribuye al avance colectivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Creo que el trabajo de los demás es importante para el avance colectivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Permito que mis subordinados tomen decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comentarios:</b>					

## Hoja metodológica No. 11 del indicador “Aplicación de la tecnología”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>			
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual: <input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral: <input type="checkbox"/>	Anual: <input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Aplicación de la tecnología			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Fomentar una cultura de innovación tecnológica en la organización.			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado: <input type="checkbox"/>	Inductor: <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Número Total de Sistemas informáticos activos
2. Sistemas informáticos aplicables a un proceso
3. Innovación y actualización
4. Grado de innovación tecnológica

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{Sistemas activos + innovación y actualización}}{\text{Sistemas aplicables al proceso}} * 100 = \% \text{ Grado de innovación tecnológica}$$

**INTERPRETACIÓN:**

La suma de los sistemas existentes a los esfuerzos de innovación y actualización permiten obtener un estimado de recursos invertidos en tecnología al dividirlos por los sistemas que aplican a las actividades diarias se obtiene un coeficiente que multiplicado por cien se convierte en el porcentaje de sistemas a los que aplican innovación tecnológica.

**OBSERVACIONES:**

Estas tareas se encuentran a cargo de la unidad de informática del Ministerio de Educación por lo que las propuestas de mejora e innovación se dirigirán hacia esa unidad.

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Hoja metodológica No. 12 del indicador “Motivación hacia los objetivos”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>	
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual: <input type="checkbox"/> x      Trimestral: <input type="checkbox"/> Anual: <input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR: Motivación hacia los objetivos</b>	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR: Inducir al cumplimiento de los objetivos.</b>	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado: <input type="checkbox"/> Inductor : <input checked="" type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Medios de comunicación formal
2. Objetivos comunicados

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{Objetivos comunicados}}{\text{Medios de comunicación formal}} = \text{Motivación hacia los objetivos}$$

**INTERPRETACIÓN:**

Por cada objetivo comunicado existen medios de comunicación para su promulgación, se hace referencia a la utilización adecuada de la comunicación para propulsar los objetivos hacia la dirección correcta, utilizando el correo institucional, material visual, banners, tabloides, y comunicación virtual para comunicar aquellos objetivos que se persiguen y la forma en que pueden alcanzarse.

**OBSERVACIONES:**

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Hoja metodológica No. 13 del indicador “Efectividad de la capacitación”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>			
FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:	Mensual: <input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral: <input type="checkbox"/>	Anual: <input type="checkbox"/>
NOMBRE DEL INDICADOR: <b>Efectividad de la capacitación</b>			
OBJETIVO DEL INDICADOR: <b>Evaluar si se alcanzan los objetivos de la capacitación.</b>			
TIPO DE INDICADOR	De resultado: <input checked="" type="checkbox"/>	Inductor : <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VARIABLES:</b> 1. Objetivos de la capacitación			
<b>FORMA DE CALCULO:</b> LISTA DE CONTROL CHECK LIST			
<b>INTERPRETACIÓN:</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
FECHA : 00/00 /00	ENCARGADO:	FIRMA:	

### Lista de Control Check list No. 4 “Efectividad de la capacitación”

CHECK LIST EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN					
A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con la capacitación que recibió por favor rellene el ítem según su criterio					
No.	ITEMS	Muy de acuerdo (4)	De acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1	La capacitación se acomoda a las necesidades de mi puesto y funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Estoy de acuerdo con que los temas vistos son aplicables a mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Comprendí todos los conceptos y temas tratados en la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Creo que el capacitador fue efectivo en su disertación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Me gustaría recibir más capacitaciones con este capacitador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	A través de la capacitación adquirí nuevos conocimientos, aptitudes o habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	La capacitación me motiva a aplicar nuevos conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Tengo el compromiso de aplicar lo aprendido a mi puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	La capacitación cubre todos los aspectos relacionados con el tema tratado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	El material utilizado va de acuerdo al tema estudiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	La capacitación fue dinámica e interactiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	El lugar me pareció adecuado y accesible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comentarios:</b>					

## Hoja metodológica No. 14 del indicador “Aplicación de sistemas”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>			
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral:
			<input type="checkbox"/>
			Anual:
			<input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Aplicación de sistemas			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Estimar la utilidad y el uso de los sistemas informáticos actuales.			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Inductor :
			<input type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Aplicación de sistemas.
2. Procesos sistematizados
3. Número total de procesos

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{Procesos sistematizados}}{\text{Número Total de procesos}} * 100 = \% \text{ Aplicación de sistemas}$$

**INTERPRETACIÓN:**

El porcentaje de procesos que cuentan con un sistema informático refleja el grado de automatización de los procesos y da pie a nuevas propuestas o innovaciones hasta lograr mayor eficiencia en el uso del tiempo, acortando pasos con el fin de acortar tiempos de respuesta y facilitar la gestión entre los departamentos relacionados.

**OBSERVACIONES:**

FECHA : 00/00 /00	ENCARGADO:	FIRMA:
-------------------	------------	--------

**MANUAL DE INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN  
DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN:**

***PERSPECTIVA DE CLIENTES***

## **Perspectiva de clientes**

La perspectiva de clientes se fundamenta en la premisa que al recibir retroalimentación de parte de los clientes sobre la forma en que se están llevando a cabo los procesos críticos, estos podrían mejorar e innovarse para atender con mayor efectividad las necesidades de los clientes, y al mismo tiempo lograr gestionar la estrategia de la organización. En este caso es importante destacar que los órganos públicos están orientados a ofrecer servicios de calidad a una comunidad cada vez más preparada y demandante por lo que los objetivos en esta perspectiva están encaminados a lograr eficiencia, efectividad, fiabilidad, comunicación e innovación, para obtener como resultado un mayor nivel de satisfacción de los clientes.

De acuerdo a lo establecido en el Plan de Implementación Estratégica 2012-2016 los clientes o comunidad educativa (padres de familia, maestros y alumnos) necesitan fortalecerse a través de una adecuada gestión Administrativa Financiera. Lo anterior implica dar acompañamiento a la implementación estratégica, en el sentido de priorizar los recursos hacia los departamentos que desarrollan procesos clave dentro de sus funciones. Considerando que estos procesos clave, pertenecen en su mayoría a la gestión pedagógica debido a la naturaleza de la organización, los clientes tendrán que ofrecer su opinión sobre la calidad de acompañamiento que la Subdirección Administrativa Financiera les ofrece en la resolución de problemas relacionados con la gestión pedagógica.

Es importante destacar que la ejecución estratégica no depende solamente de la gestión pedagógica, también se relaciona con la rendición de cuentas, la formación docente y la ampliación de la cobertura por lo que se tomarán en cuenta todos estos aspectos.

## **Objetivos de la perspectiva**

### **Objetivo No. 1: Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes**

A través de la innovación de servicios, fiabilidad en los tiempos de respuesta y la efectividad de los servicios prestados la medición de estos factores incluye inductores que orienten las actividades.

### **Objetivo No. 2: Establecer mecanismos de comunicación directa**

Los resultados esperados pueden medirse a través de la comunicación directa con el usuario, ya que la retroalimentación debe provenir directamente de la comunidad educativa, se hace necesario el establecimiento de mecanismos que propicien la comunicación para a través de ella identificar puntos de mejora e innovación.

### **Indicadores clave del desempeño:**

#### a) Efectividad

La efectividad es la capacidad de producir el efecto deseado, el servicio efectivo cumple los requerimientos tanto de la organización en el aspecto de la eficiencia y del cliente en relación a la eficacia del servicio prestado. La efectividad se mide entonces a través de la percepción de los clientes y la optimización de los recursos.

#### b) Fiabilidad

La confiabilidad que se ofrece al cliente mediante un servicio puntual se refuerza con el trato amable, los tiempos de espera del cliente deben estar controlados para ofrecer mayor efectividad en la prestación de servicios y evitar que el usuario se presente repetidas veces por la misma gestión.

c) Comunicación

Kaplan y Norton (2009), la comunicación con el cliente provee la información necesaria que da pie a la innovación, mediante este proceso se busca que el usuario exprese sus necesidades concretas y genere cambios a partir de sus opiniones. Estos cambios harán que la gestión se vuelva más eficiente, proactiva y funcional.

d) Nivel de satisfacción

La percepción del cliente reflejada en su nivel de satisfacción provee la pauta para determinar los aspectos críticos del servicio, partiendo de la comunicación se establece un vínculo con el usuario, mismo que trae claridad e información relevante para la mejora, innovación, efectividad y formación de criterios para los tiempos de respuesta. Las expectativas del cliente se convierten en opiniones que se recogen a través de la comunicación, dando lugar a cambios o innovaciones certeras que mejoran continuamente la percepción. La periodicidad con que se deben aplicar la medición es importante para monitorear y generar cambios calculados.

e) Innovación

Kaplan y Norton (2009), la innovación de procesos es el resultado de la comunicación con el cliente, tanto sistemas, procesos y la solución de problemas requieren de continuas mejoras y cambios motivados por el sistema de gestión estratégica marco para la implementación de cambios de mejora.

## Hoja metodológica No. 15 del indicador “Efectividad”

<b>LOGO</b>	<b>HOJA METODOLOGICA MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>	
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual: <input checked="" type="checkbox"/> Trimestral: <input type="checkbox"/> Anual: <input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR: Efectividad</b>	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR: Mide la efectividad de los servicios a través de la percepción de los clientes.</b>	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado: <input checked="" type="checkbox"/> Inductor : <input type="checkbox"/>

**VARIABLES:**

1. Número total de check list (ver check list No.6) “Nivel de satisfacción del cliente” aplicados a los usuarios.
2. Número de check list calificados de 36 a 48 pts.
3. Efectividad

**FORMA DE CALCULO:**

$$\frac{\text{Número de check list calificados sobre 36-48 puntos}}{\text{Número total de check list aplicados}} * 100 = \% \text{Efectividad}$$

**INTERPRETACIÓN:**

La efectividad total de los servicios prestados a la comunidad educativa (clientes) se calcula a través de la relación entre las encuestas calificadas con 36 puntos o más en la escala de Likert, dividido el número total de encuestas. Esta proporción deja ver el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio ofrecido.

**OBSERVACIONES:**

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Hoja metodológica No. 16 del indicador “Fiabilidad en tiempos de respuesta”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>			
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	Mensual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral:
			<input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Fiabilidad en tiempos de respuesta			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Controla el cumplimiento de los tiempos de entrega al cliente final.			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	De resultado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Inductor :
			<input type="checkbox"/>
<b>VARIABLES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fechas programadas</li> <li>2. Fechas efectivas</li> <li>3. Prorrogas</li> </ol>			
<b>FORMA DE CALCULO:</b>  $\frac{\text{Fechas programadas} - \text{prorrogas}}{\text{Fechas efectivas}} = \text{Fiabilidad}$			
<p style="text-align: center;"><b>INTERPRETACIÓN:</b></p> <p>El indicador muestra si las fechas programadas para las actividades están cumpliéndose, dado que los servicios prestados deben cumplirse en un mínimo de tiempo, de acuerdo a programas, estas fechas se comunican a los clientes, quienes esperan recibir respuesta a sus gestiones de acuerdo a las fechas prometidas.</p>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>		<b>FIRMA:</b>

## Hoja metodológica No. 17 del indicador “Comunicación”

<b>LOGO</b>	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>						
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>							
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">Mensual:</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">Trimestral:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">Anual:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Mensual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral:	<input type="checkbox"/>	Anual:	<input type="checkbox"/>
Mensual:	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral:	<input type="checkbox"/>	Anual:	<input type="checkbox"/>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Comunicación							
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b> Establecer un vínculo entre los clientes y la organización a través del cual se encuentren puntos de innovación y mejora.							
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">De resultado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: right;">Inductor :</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	De resultado:	<input type="checkbox"/>	Inductor :	<input checked="" type="checkbox"/>		
De resultado:	<input type="checkbox"/>	Inductor :	<input checked="" type="checkbox"/>				

<b>VARIABLES:</b> 1. Quejas y sugerencias, del sistema de quejas y comentarios del Ministerio de Educación.
--

<b>FORMA DE CALCULO:</b>  Informe Cualitativo (ver anexo 3 del manual, p.62)
--

<b>INTERPRETACIÓN:</b>  A partir de la información cualitativa recibida de los clientes, se puede codificar la información para establecer temas generales o patrones para luego presentar la información organizada a la jefatura Administrativa que a su vez puede implementar las mejoras o innovaciones sugeridas. La información se obtiene a partir del sistema de Quejas y Sugerencias enlace que se encuentra en la página del Ministerio de Educación.
---

<b>OBSERVACIONES:</b>
-----------------------

<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
--------------------------	-------------------	---------------

## Formato para quejas y sugerencias

<b>INFORME DE QUEJAS Y COMENTARIOS PARA EL CLIENTE</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>		<b>LOGO</b>	
<b>Datos del cliente</b>			
<b>Nombre:</b>			
<b>Escuela:</b>			
<b>Dirección de la escuela:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Datos del servicio</b>			
<b>Nombre del Servicio(s) solicitado (s):</b>			
<b>Clasificación:</b> (coloque una "x" en el cuadro asignado)		<b>Queja</b>	<b>Sugerencia</b>
<b>Tema a tratar :</b>			
<b>Información</b>			
Por favor describa brevemente sus inquietudes.			

## Hoja metodológica No. 18 del indicador “Nivel de satisfacción”

<b>LOGO</b>	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>						
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>							
<b>FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN:</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 10px;">Mensual:</td> <td style="width: 30px; border: 1px solid black;"></td> <td style="text-align: right; padding-right: 10px;">Trimestral:</td> <td style="width: 30px; border: 1px solid black; text-align: center;">x</td> <td style="text-align: right; padding-right: 10px;">Anual:</td> <td style="width: 30px; border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Mensual:		Trimestral:	x	Anual:	
Mensual:		Trimestral:	x	Anual:			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR: Nivel de satisfacción</b>							
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR: Medir el nivel de satisfacción del cliente hacia la organización.</b>							
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 10px;">De resultado:</td> <td style="width: 30px; border: 1px solid black; text-align: center;">x</td> <td style="text-align: right; padding-right: 10px;">Inductor :</td> <td style="width: 30px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 30px; border: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	De resultado:	x	Inductor :			
De resultado:	x	Inductor :					
<b>VARIABLES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción del cliente</li> <li>2. Comunicación con el cliente</li> </ol>							
<b>FORMA DE CALCULO:</b> LISTA DE CONTROL CHECK LIST							
<p style="text-align: center;"><b>INTERPRETACIÓN:</b></p> Las puntuaciones se obtienen al sumar las respuestas de acuerdo a la siguiente tabla:  Pts. (4) Muy de acuerdo Pts. (3) De acuerdo Pts. (2) En desacuerdo Pts. (1) Muy en desacuerdo  Estar más de acuerdo implica una mayor puntuación.							
<b>OBSERVACIONES:</b>							
<b>FECHA :</b> 00/00 /00	<b>ENCARGADO:</b>						
<b>FIRMA:</b>							

## Lista de control Check list No. 5

### CHECK LIST DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con la misión, visión y objetivos del Ministerio de Educación MINEDUC por favor rellene el ítem según su criterio

No .	ITEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	El personal que me atiende lo hace de forma amable y oportuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	El servicio es confiable y puntual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	El personal se interesa activamente por mi solicitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Estoy conforme con el tiempo de respuesta a mi solicitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Me encuentro conforme con la eficiencia de los sistemas informáticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	He resuelto todas las gestiones sin problema alguno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Estoy enterado de los requisitos para el proceso que estoy solicitando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Recibo atención clara y oportuna a mis consultas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Soy respetuoso con el personal administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Cumplo con los requisitos para solicitar un tramite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Propongo ideas para mejorar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	En general estoy conforme con el servicio que recibo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comentarios:</b>					

## Hoja metodológica No. 19 del indicador “Innovación”

LOGO	<b>HOJA METODOLOGICA</b> <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b> <b>DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN</b>
------	---

<b>DATOS DEL INDICADOR</b>
----------------------------

FRECUCENCIA DE LA MEDICIÓN:	Mensual:		Trimestral:		Anual:	x
NOMBRE DEL INDICADOR: <b>Innovación</b>						
OBJETIVO DEL INDICADOR: <b>Medir el grado de innovación que aplica la organización.</b>						
TIPO DE INDICADOR	De resultado:		Inductor :		x	

<b>VARIABLES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuestas de innovación aplicadas</li> <li>2. Número Total de propuestas</li> </ol>
--

<b>FORMA DE CALCULO:</b> $\frac{\text{Propuestas de innovación aplicadas}}{\text{Número Total de propuestas}} = \text{Innovación}$
---

<b>INTERPRETACIÓN:</b> El grado de innovación que la organización aplica depende de las propuestas analizadas y aprobadas para su ejecución, las sugerencias provienen de los clientes específicamente.
--

<b>OBSERVACIONES:</b>
-----------------------

FECHA : 00/00 /00	ENCARGADO:	FIRMA:
-------------------	------------	--------

## **Anexos del manual**

### **Anexo No.1**

#### **Mapa estratégico**

Para demostrar las relaciones causa-efecto entre las perspectivas, se utilizan los mapas estratégicos, a través de ellos se ilustra la relación que existe entre los objetivos planteados para cada perspectiva.

Es importante ilustrar la relación entre objetivos, de esta manera se establece el modo en que se está llevando a cabo la estrategia de principio a fin.

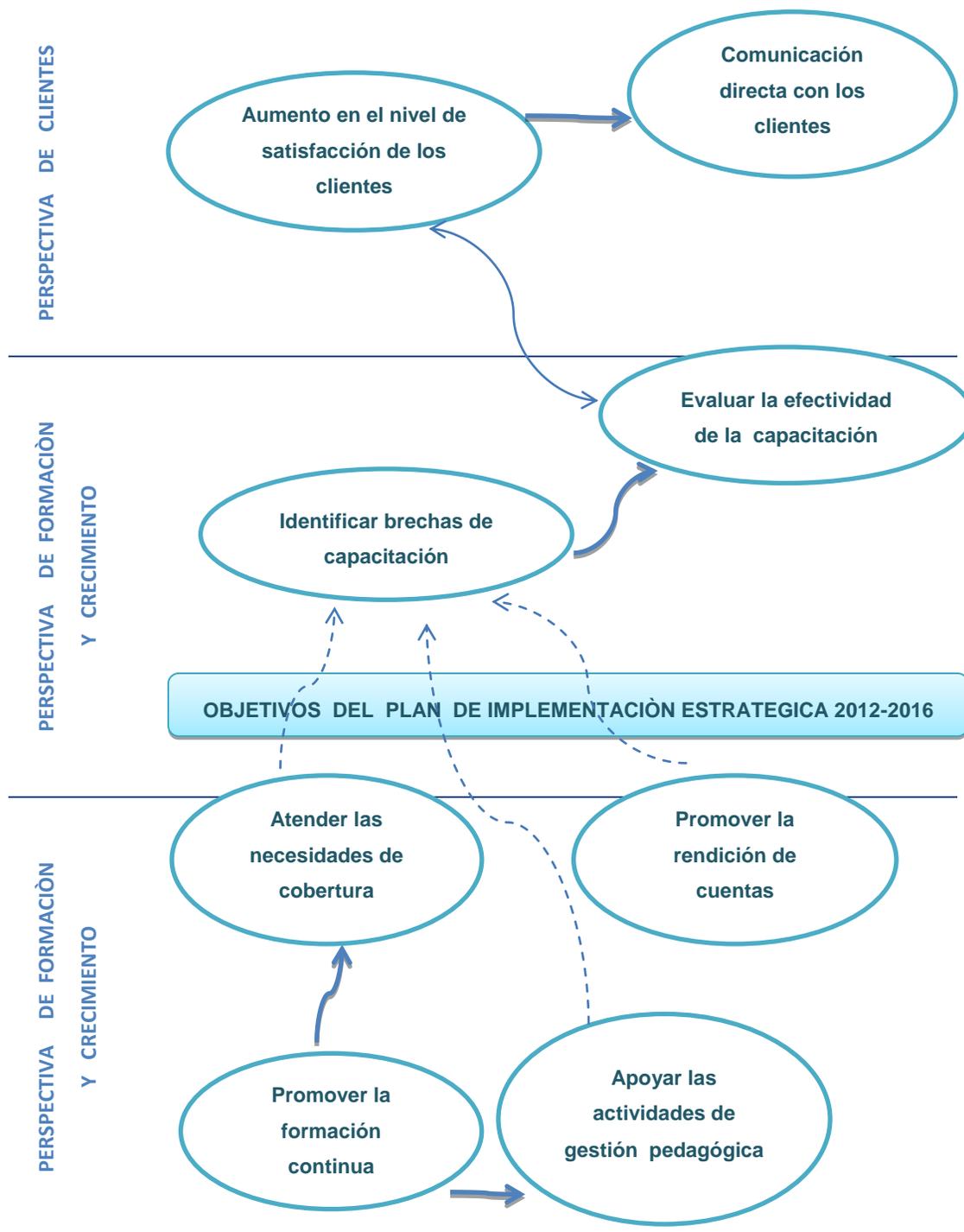
Cada objetivo tiene su origen en el plan estratégico y en sus objetivos de largo plazo, formando un camino que comienza con la asignación de recursos y acompañamiento en las actividades clave, finalizando con la retroalimentación que dará como resultado los ajustes necesarios para una ejecución exitosa, equilibrada y eficaz.

El mapa estratégico para la Subdirección Administrativa Financiera está conformada por los objetivos planteados para cada perspectiva, en el mapa se establecen las relaciones que cada objetivo tiene con las demás perspectivas ilustrando como se manejan las relaciones causa-efecto entre las perspectivas.

A continuación el mapa estratégico para la subdirección administrativa Financiera (figura M-5).

**Figura No. M-5**

**Mapa estratégico para la Subdirección Administrativa Financiera**



## Anexo No.2

### Formato para presentar informe escrito

 MINISTERIO DE EDUCACIÓN GUATEMALA	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN	No.
---	---	-----

#### INFORME MENSUAL DE CONTROL DE PROCESOS

<i>Fecha:</i>			
<i>Encargado:</i>			
<i>Puesto:</i>			
<i>Correo electrónico:</i>			
<i>Firma:</i>		<i>Sello:</i>	

#### DATOS DEL DESTINATARIO

<i>Nombre:</i>	
<i>Cargo:</i>	
<i>Correo electrónico:</i>	

#### SINTESIS TEMATICA

Breve descripción del tema a tratar en el informe.
---

### Anexo No.3

---

Tema	Descripción	Código
Título del tema.	Breve descripción del tema	Código asignado.

**Ejemplo:**

Amabilidad del personal	Sugerencia con relación a la amabilidad en la prestación del servicio.	AM
-------------------------	--	----

---

## XI. BIBLIOGRAFIA

Achaerandio L., (2010) Iniciación a la Práctica de la Investigación (7ª. Edición) Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Guatemala

Alabarta E., Martínez R., Martínez V. (2011) Como Gestionar una PYME Mediante el Cuadro de Mando, (2da. Edición) Esic Editorial. Madrid España.

Amo F., (2010) El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". Esic Editorial. Madrid España.

Amiclor, (2013) Glosario de Términos Ecológicos. Disponible en línea <http://amiclor.org>

Batista. J. & Rodríguez. R., (2004) Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral Para el Sector Público Universidad de Vallaolid. Disponible en línea.  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1026461>

Bravo. A., (2006) Utilidad del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Guatemalteca. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Beltrán J., (1999) Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad (2da. ed.) 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Bonilla M., (2012) Gestión por Resultados. Prensa Libre. Guatemala. Disponible en línea. [www.prensalibre.com/opinion/Gestion-resultados\\_0\\_775722442.html](http://www.prensalibre.com/opinion/Gestion-resultados_0_775722442.html).

CajAstur, (2010) Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 22 de enero de 2010, de [www.cajastur.es](http://www.cajastur.es).

Del Cid, A., Méndez, R., Sandoval, F., (2007) Investigación Fundamentos y Metodología. (1ª ed.) Pearson Educación. México.

Duverges D., (2012) Indicadores de Aplicación y Cumplimiento de la Norma Ambiental. Recuperado de [www.ecla.cl](http://www.ecla.cl)

Excelencia Empresarial, (2006) Gestión Indicadores. Recuperado el 19 de Junio de 2014 de [www.excelencia-empresarial.com](http://www.excelencia-empresarial.com)

Franklin F., (2007) Auditoria Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio. (2da. Ed.). México: Pearson Educación

Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P., (1999) Metodología de la Investigación. 2ª ed. Mc Graw Hill. México.

Henríquez, R., Herrera L., (2004) Levantamiento y Documentación de los Procesos Críticos, Indicadores y las Funciones Perfiles de Cargos Asociados a Ellos en Multimodal Logistic Agency MLA Ltda. Universidad de la Sabana Colombia: Bogotá.

Kaplan R. y Norton D., (2009) El Cuadro de Mando Integral. (3ª.Ed). Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Gestión 2000.

Kaplan R. y Norton D. (2004) Mapas Estratégicos. Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Gestión 2000.

La Voz., (2014) ¿Qué es la capacidad de respuesta del cliente? Recuperado el 18 de Junio de 2014.

Maldonado S., (2010) Analítica Web: Medir para Triunfar. Madrid España. Esic Editorial.

Morales M., (2010) Analítica Web para Empresas: Arte, Ingenio y Anticipación. Barcelona España. Editorial UOC.

Martínez. D., & Milla. A., (2012) Como Construir la Perspectiva de Clientes. Madrid España. Ediciones Díaz de Santos.

Martínez. D., & Milla. A., (2012) Como Construir la Perspectiva de Procesos. Madrid España. Ediciones Díaz de Santos.

Martínez. R., (2001) Cuadro De Mando Integral: Nuevo Modelo para el Diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas. Universidad de Sabana: Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Medina A., (2005) Gestión por Procesos y Creación de Valor Público un Enfoque Analítico. Santo Domingo. Editora Búho.

Ministerio de Educación, (2013) Historia, Funciones y Atribuciones de las Direcciones Departamentales de Educación. [www.mineduc.gob.gt](http://www.mineduc.gob.gt)

Ministerio de Educación, (2012) Estrategia Para una Educación de Calidad para la Niñez y Juventud Guatemalteca. Guatemala: Guatemala.

Ministerio de Educación, (2013) Plan de Implementación Estratégica de Educación 2012-2016 Ministerio de Educación. Guatemala: Guatemala

Ministerio de Finanzas Publicas, (2010) Manual de Contabilidad Integrada Gubernamental. Guatemala, Guatemala.

Ministerio de Finanzas Públicas, (2005) Acuerdo Ministerial No. 40-2005.

Nils. O., Carl. P., Jan. R & Sofie. R., (2004) El Cuadro de Mando en Acción: Equilibrando Estrategia y Control. España: Ediciones Deusto

Niven, (2007) El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000

Norma Española (2010) Guía para la Evaluación del Sistema de Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización Según la Norma UNE-EN ISO 9004:2009.

Oficina Nacional de Servicio Civil, (2011) Inducción a la Calidad. Recuperado el 16 de Junio de 2014 de [www.onsec.gob.gt](http://www.onsec.gob.gt)

Oficina Nacional de Servicio Civil, (2009) Perfiles de Puestos Reestructura de Direcciones Departamentales. Guatemala. Guatemala

Pérez F., (2009) Gestión por Procesos. Madrid, España; ESIC Editorial.

Reglamento Interno de las Direcciones Departamentales de Educación, (2010) Acuerdo Ministerial No. 2409-2010, Guatemala.

Rodríguez. E., Hernández. C., Molano. C., Berrio. F., García. M., Hernández. C., Frasser. C., & Díaz. V., (2012) Guía Para la Construcción de Indicadores de Gestión. (Versión 2). Colombia Bogotá. Disponible en línea.

Rodríguez V., (2002) Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos (3ra. Ed.) Editores S.A. de CV, México DF

Rodríguez. P., Aibar. B., & Lima. L., (2012) El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Públicas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo. RIGC Vol X No.19 Enero-Junio Disponible en línea.

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

Secretaria de Hacienda y Crédito Público, (2011) Indicadores de desempeño. Disponible en línea.

[http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/progra\\_presupuestacion/Paginas/indicadores\\_des.aspx](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/indicadores_des.aspx)

Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, (2007) Guía práctica para la elaboración del: Cuadro de mando integrado. Colombia: Bogotá.

Sutuc. J., (2003) Cuadro de Mando Integral Nueva Herramienta para la Gestión Empresarial. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Thompson, A., & Strickland, A., (2004) Administración Estratégica Textos y Casos. (13ª. Edición). México, D.F: Editorial McGraw-Hill.

Universidad de Deusto, (2003) Metodología de la Investigación Cualitativa (3ª. Edición) España, Bilbao: Artes Gráficas Rontegui, S.A.L.

Universidad Pablo de Olavide, (2013) Dirección de Centro de Informática y Comunicaciones: Planificación Estratégica y Operativa Disponible en línea.

Universidad Rafael Landívar, (2011) Guía Metodológica Para Elaborar Trabajos de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Guatemala. Guatemala

Vega Mora, L., (2005) Hacia la Sostenibilidad Ambiental del Desarrollo. Bogotá: ECOE Ediciones.

Work Meter Buen Trabajo, (2012) Indicadores principales de un cuadro de mando integral. Disponible en línea. <http://es.workmeter.com/blog/bid/182421/Indicadores-principales-de-un-cuadro-de-mando-integral>

## XII. ANEXOS

### Anexo 1: cuestionario de preguntas abiertas

Buenos días/tardes, mi nombre es Ana Orquídea Calel Jiatz, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando una investigación acerca de los indicadores de Cuadro de Mando Integral para el Sector Público, por lo que agradecería su colaboración para contestar las preguntas siguientes:

#### Preguntas abiertas:

1. El plan de implementación estratégica de educación 2012-2014 tiene cuatro objetivos estratégicos que son:
  - Mejorar la gestión del aula
  - Fortalecer las capacidades de los maestros
  - Responder a las necesidades de cobertura y calidad
  - Rendir cuentas un cambio de cultura

¿Tienen alguna injerencia en los procesos que realiza la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación?

---

---

---

---

2. Con que frecuencia deben medirse los procesos indispensables y medianamente importantes:

- Mensual
- Quincenal
- Anual
- Trimestral

Otro: \_\_\_\_\_

3. Que herramientas se utilizan actualmente para medir los procesos

Informes

Sistemas de información

Otro: \_\_\_\_\_

4. Considera que la capacitación es importante para lograr:

Facultar a los empleados

Fortalecer las capacidades internas de la organización

Crear un ambiente de trabajo en equipo

Reforzar los conocimientos y utilización de los sistemas de información

Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿ha utilizado algún servicio del sector público? ¿Cómo fue su experiencia?

---

---

---

---

---

---

¡Muchas gracias por su cooperación!

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Check list para definir procesos críticos

A continuación se describen algunos procesos que realiza la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación, por favor defina el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente tabla.

No.	Procesos	Alineación con la estrategia				Interacción con el cliente			
		Indispensable	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta	Indispensable	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta
<b>Subdirección Administrativa Financiera</b>									
1	Proceso de gestión administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Proceso de gestión institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Departamento Financiero</b>									
3	Proceso de análisis documental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Proceso de registro y seguimiento presupuestario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Proceso de operaciones de caja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Departamento Administrativo</b>									
6	Proceso de atención al público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Proceso de adquisiciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Proceso de servicios generales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Proceso de almacén	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Proceso de inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Proceso de satisfacción del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>									
12	Proceso de reclutamiento y selección de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Proceso de gestión y desarrollo de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Proceso de desarrollo magisterial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Proceso de jurado departamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Proceso de catalogación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Proceso de Capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Anexo 3: Check list de factores de éxito para los procesos

Cuál de estos factores considera importantes para el éxito de los procesos:

No.	Factor de éxito:	Check
1	Eficacia	
2	Racionalización del trabajo	
3	Aplicación de normas a los procesos	
4	Aplicación de procedimientos institucionales	
5	Capacidad de respuesta	
6	Calidad	
7	Eficiencia	
8	Cumplimiento de la tarea	
9	Control de procesos	
10	Capacidad de las instalaciones	
11	Administración de bienes	
12	Compromiso	
13	Repeticiones	
14	Logística	
15	Actualización de procesos	
17	Eficiencia	
	OTROS	

#### **Anexo 4: Check list de factores críticos para la perspectiva de formación y crecimiento**

Un programa de Formación y Crecimiento debería cubrir aspectos como:

No.	Factores de éxito	check
1	Delegación de poder	
2	Elevar la moral y espíritu de equipo	
3	Aplicación de la tecnología	
4	Capacidad de los sistemas de información	
5	Grado de motivación hacia los objetivos de la organización.	
6	Efectividad de la capacitación	
7	Conocimiento y aplicación de sistemas de información	
	OTROS	

## Anexo 5: Check list de factores críticos para la perspectiva de clientes

¿A su criterio cuales son los aspectos más importantes que debe ofrecer un servicio público?

No.	Factores de éxito	Check
1	Servicio	
2	Cantidad de servicios que ofrece	
3	Grado en que ayuda a mejorar los procesos	
4	Efectividad	
5	Retroalimentación	
6	Fiabilidad en tiempos de respuesta/puntualidad	
7	Comunicación	
8	Innovación	
9	Nivel de satisfacción	
	OTROS	

## **Anexo 6: Guía de entrevista**

1. Considera que los procesos de la subdirección administrativa financiera de la dirección departamental tienen importancia para la ejecución del plan de implementación 2012-2016 (perspectiva de procesos internos)
2. Cuáles debería ser la función de un programa de capacitación, para el crecimiento y formación del personal (perspectiva de formación y crecimiento).
3. Qué opina del servicio que actualmente presta la administración pública a sus clientes (perspectiva del cliente).



## Anexo 8: Matriz de identificación de factores de éxito

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO

No.	Procesos		Modelo de entrada/salida			CLIENTE INTERNO			CLIENTE EXTERNO		
	Nombre del Proceso	Objetivo	Entradas	Procesos	Salidas	Cliente	Necesidades	Factores de éxito	Cliente	Necesidades	Factores de éxito
1	Proceso de gestión administrativa	Dar cumplimiento a las funciones asignadas al departamento mediante el proceso de gestión administrativa	Funciones de Subdirección Administrativa Financiera	Planeación, organización dirección y control.	Implementación	DESPACHO MINISTERIAL	Planificar, organizar, integrar y dirigir las funciones asignadas a la Subdirección Administrativa Financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia (alcanzar objetivos)</li> <li>• Delegación de poder (empowerment)</li> <li>• Racionalización del trabajo</li> </ul>	Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Participar en reuniones y realizar monitoreos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en que recaba la información</li> </ul>
2	Proceso de gestión institucional	Reforzar el compromiso con las normas y políticas institucionales.	Políticas y Normas	Implementación	Supervisión	DESPACHO MINISTERIAL	Implementar, cumplir y hacer cumplir las políticas normas aplicables a las funciones de su departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manera en que eleva la moral y espíritu de equipo (motivación)</li> <li>• Aplicación de normas</li> <li>• Aplicación de procedimientos</li> </ul>	Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Hacer cumplir las políticas y normas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en que fomenta el nivel de compromiso</li> </ul>
3	Proceso de análisis documental	Analizar documentos legales y contables certificando la correcta utilización de los fondos adquiridos por los establecimientos educativos.	Recepción de expedientes	Revisión y Analisis	Emisión de pago	TESORERIA	Control de expedientes alineados en un 100% con la normativa vigente Recepcionar y revisar expedientes para gestiones de pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con las normas vigentes</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>	Centros educativos nacionales	Gestionar el Pago a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilidad en tiempos de respuesta</li> <li>• Puntualidad en la recepción de expedientes</li> </ul>
4	Proceso de registro y seguimiento presupuestario	Efectuar el control y registro presupuestario que permita la correcta implementación del presupuesto.	Consolidar anteproyecto del presupuesto	Ejecución del presupuesto	Liquidación del Presupuesto	DESPACHO MINISTERIAL	Ejecución del 100% del presupuesto, Aplicación de la normativa legal vigente. Utilización de sistemas de gestión del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución presupuestaria</li> <li>• Efectividad de la ejecución presupuestaria</li> </ul>	Centros educativos nacionales (apoyo)	Aprobación de expediente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de las normas</li> </ul>

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO

No.	Procesos		Modelo de entrada/salida			CLIENTE INTERNO			CLIENTE EXTERNO		
	Nombre del Proceso	Objetivo	Entradas	Procesos	Salidas	Cliente	Necesidades	Factores de éxito	Cliente	Necesidades	Factores de éxito
5	Proceso de operaciones de caja	Controlar y administrar fondos del estado garantizando la correcta utilización de los mismos	Solicitud de constitución de fondo rotativo	Ejecución de Fondo Rotativo	Liquidación de Fondo Rotativo	DESPACHO MINISTERIAL	Liquidación del 100% de los fondos asignados. Conocimiento de la normativa aplicable. Control y supervisión de la utilización de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Grado de alineación con las disposiciones legales.</li> </ul>	Proveedores de menor cuantía	Efectuar pago a proveedores para liquidación de fondos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilidad en tiempos de respuesta</li> </ul>
6	Proceso de atención al público	Brindar atención personalizada y oportuna a los usuarios que realizan gestiones dentro de la organización.	Solicitud del usuario	Asistencia Profesional	Gestión dentro de la Dirección Departamental	Dirección departamental DIDEUC/ Dirección de servicios administrativos DISERSA	Conocimiento de las gestiones internas. Atender personal y telefónicamente al público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente (estadístico)</li> <li>• Prestación de servicios (interpretación)</li> </ul>	Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Orientación y amabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Repeticiones</li> </ul>
7	Proceso de adquisiciones	Ejecutar compras y contrataciones necesarias en consonancia con la ley de Contrataciones del estado y su reglamento.	Consolidar el Plan Anual de Compras	Ejecución del Plan Anual de Compras	Entrega del producto	Dirección departamental DIDEUC/ Dirección de adquisiciones y contrataciones DIDECO	Obtener recursos que satisfagan los requerimientos para su correcto funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad (Capacidad para obtener recursos que satisfagan los requerimientos)</li> <li>• Grado en que las adquisiciones mejoran la calidad de los procesos (cualitativo)</li> <li>• Contar con base de datos</li> </ul>	Proveedores de Mayor cuantía (Arrendamientos, activos fijos, capacitación, eventos, combustible, servicios generales.)	Confiabilidad en los tiempos de ciclo de liquidación. (puntualidad de pago)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilidad en tiempos de respuesta</li> </ul>
8	Proceso de servicios generales	Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos asignados a la unidad.	Elaboración del Plan Anual de Mantenimiento	Ejecución del Plan de Mantenimiento	Implementación	Dirección Departamental DIDEUC	Conservar los recursos en condiciones que permitan su buen funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Cumplimiento (de la tarea)</li> </ul>	(INDIRECTO) Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Conservar los recursos en condiciones que permitan su buen funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos de mantenimiento</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO

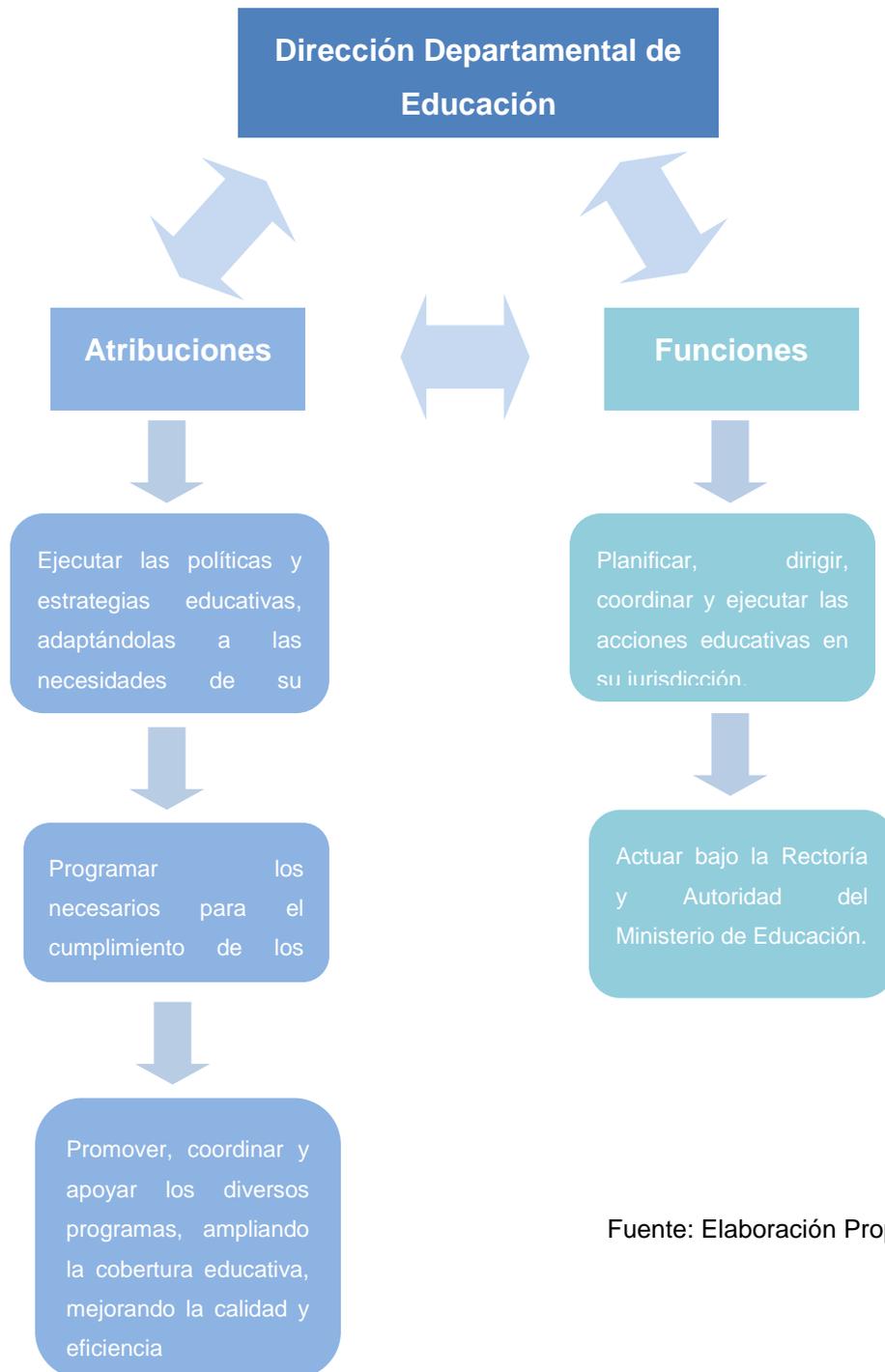
No.	Procesos		Modelo de entrada/salida			CLIENTE INTERNO			CLIENTE EXTERNO		
	Nombre del Proceso	Objetivo	Entradas	Procesos	Salidas	Cliente	Necesidades	Factores de éxito	Cliente	Necesidades	Factores de éxito
9	Proceso de almacén	Resguardar y controlar los insumos y equipos adquiridos, garantizando el oportuno abastecimiento de los recursos.	Recepción de Materiales y suministros	Almacenaje	Levantamiento de Inventario de suministros	ADQUISICIONES/ Dirección departamental DIDEDUC	Recepción, clasificación y suministro de los recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Control de inventarios</li> <li>● Capacidad del almacén</li> </ul>	Franja de Supervisión	Abastecer artículos a la franja de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de respuesta</li> <li>● Calidad en la atención (cortesía y rapidez)</li> <li>● Logística (organización)</li> </ul>
10	Proceso de inventarios	Controlar y administrar los activos fijos de la dependencia, de acuerdo a las normas legales establecidas.	Activos Fijos	Levantado de Inventario de Activos Fijos	Tarjetas de responsabilidad	Dirección departamental DIDEDUC	Efectuar trámites de ingreso y baja de bienes, Ingreso al sistema de contabilidad del gobierno y elaboración de tarjetas de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Levantamiento de inventarios</li> <li>● Grado de aplicación de normas</li> <li>● Control de activos</li> </ul>	COMUNIDAD EDUCATIVA	Efectuar trámites de ingreso y baja de bienes, control y manejo de los mismos en tarjetas de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baja de bienes (actualización)</li> <li>● Control de los recursos.</li> </ul>
11	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Vincular a la organización con el personal competente a fin de garantizar la calidad del proceso de asignación del recurso humano.	Expedientes de propuestas	Selección de Propuestas de acuerdo al perfil.	Contrataciones	Dirección de Recursos Humanos DIREH/ Dirección departamental DIDEDUC	Aplicación de perfiles de acuerdo a lineamientos establecidos por la oficina nacional de servicio civil (ONSEC).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicación de las leyes</li> <li>● Capacidad de respuesta</li> <li>● Calidad</li> </ul>	COMUNIDAD EDUCATIVA	Emisión de contrato y gestión de sueldo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de respuesta</li> <li>● Cumplimiento de tiempos</li> <li>● Eficiencia (rapidez y uso del tiempo)</li> </ul>
12	Proceso de gestión y desarrollo de personal	Gestionar las acciones del personal docente y administrativo garantizando la correcta aplicación de normas legales.	Expedientes de Solicitud	Revisión, registro en el sistema y seguimiento en otras dependencias de la solicitud.	Realización de la acción solicitada.	Dirección Departamental DIDEDUC/ Dirección de Recursos Humanos DIREH	Cumplir con la normativa legal de acciones de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grado de aplicación de la tecnología</li> <li>● Aplicación de la normativa</li> </ul>	COMUNIDAD EDUCATIVA	Prestaciones laborales y movimientos de personal (licencias y otros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confiabilidad en tiempo de respuesta (repeticiones)</li> </ul>

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO**

No.	Procesos		Modelo de entrada/salida			CLIENTE INTERNO			CLIENTE EXTERNO		
	Nombre del Proceso	Objetivo	Entradas	Procesos	Salidas	Cliente	Necesidades	Factores de éxito	Cliente	Necesidades	Factores de éxito
13	Proceso de desarrollo magisterial	Fortalecer las capacidades del personal docente	Diagnostico de Necesidades docentes	Diseño de programas de Desarrollo Magisterial	Implementación	DESPACHO SUPERIOR	Capacitar al personal y coordinar programas que beneficien al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Programas de mejora</li> <li>• Aplicación de las normas vigentes</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>	Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Implementación de programas (capacitación, incentivos etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de los programas</li> </ul>
14	Proceso de jurado departamental	Efectuar el proceso de reclutamiento y selección de docentes por convocatoria.	Expedientes de docentes	Ponderación	Notificación de Resultados	Dirección de Recursos Humanos DIREH	Revisar, calificar y trasladar expedientes ganadores de acuerdo al número de plazas convocadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de las normas</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Puntualidad en los tiempos entrega.</li> </ul>	Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Nombramientos y creación de banco de expedientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad en tiempo de respuesta (repeticiones)</li> </ul>
15	Proceso de catalogación	Aplicar las normas de catalogación a los docentes de su jurisdicción.	Expedientes de Solicitud	Registro y verificación	Catalogación	Dirección de Recursos Humanos DIREH	Recepinar y verificar que los expedientes que ingresan cumplan con los requisitos establecidos para validarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación con las normas legales</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>	Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Ascenso escalafonario y Cedula docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad en tiempo de respuesta</li> </ul>
16	Proceso de capacitación	Fortalecer las capacidades y desarrollar habilidades en el personal administrativo.	Diagnostico de Necesidades de Capacitación	Plan de capacitación	Implementación	Dirección de Recursos Humanos DIREH	Aplicación del DNC, formulación del programa de capacitación anual, y aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de los sistemas de información</li> <li>• Nivel de empoderamiento</li> <li>• Grado de motivación hacia los objetivos de la organización.</li> </ul>	Dirección departamental de educación DIDEUC	Motivación, crecimiento, facultamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de la capacitación (Alineación con el DNC)</li> <li>• Conocimiento y aplicación de sistemas de información</li> </ul>
17	Proceso de Satisfacción del cliente	Medir el grado de satisfacción que genera el servicio	Información generada por el usuario	Plan de acción	Implementación	Dirección de servicios Administrativos DISERSA	Aplicación de encuesta notificación de resultados, implementación de cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en que ayuda a mejorar los procesos</li> <li>• Grado de adaptación del instrumento a la situación</li> </ul>	Comunidad Educativa (maestros padres de F. y estudiantes)	Fiabilidad de los tiempos de respuesta, amabilidad y eficiencia, calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de respuesta</li> <li>• Innovación</li> <li>• Nivel de satisfacción</li> </ul>

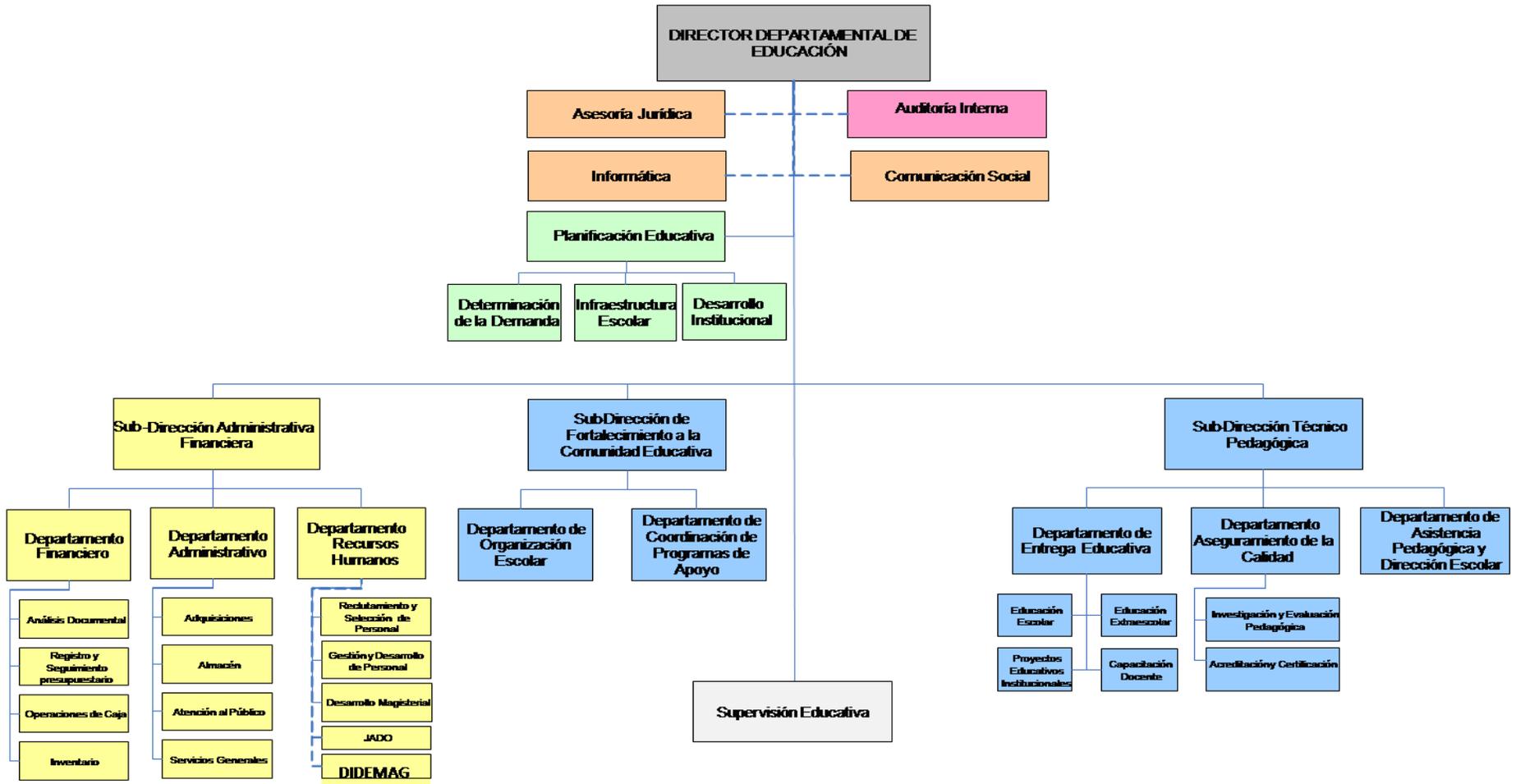
## Anexo 9: Funciones y atribuciones

La Dirección Departamental, de Tipo C, por su estructura organizacional se encuentra sujeta a la misión y visión del Ministerio de Educación así como los objetivos, son parte del Plan Estratégico 2012-2016



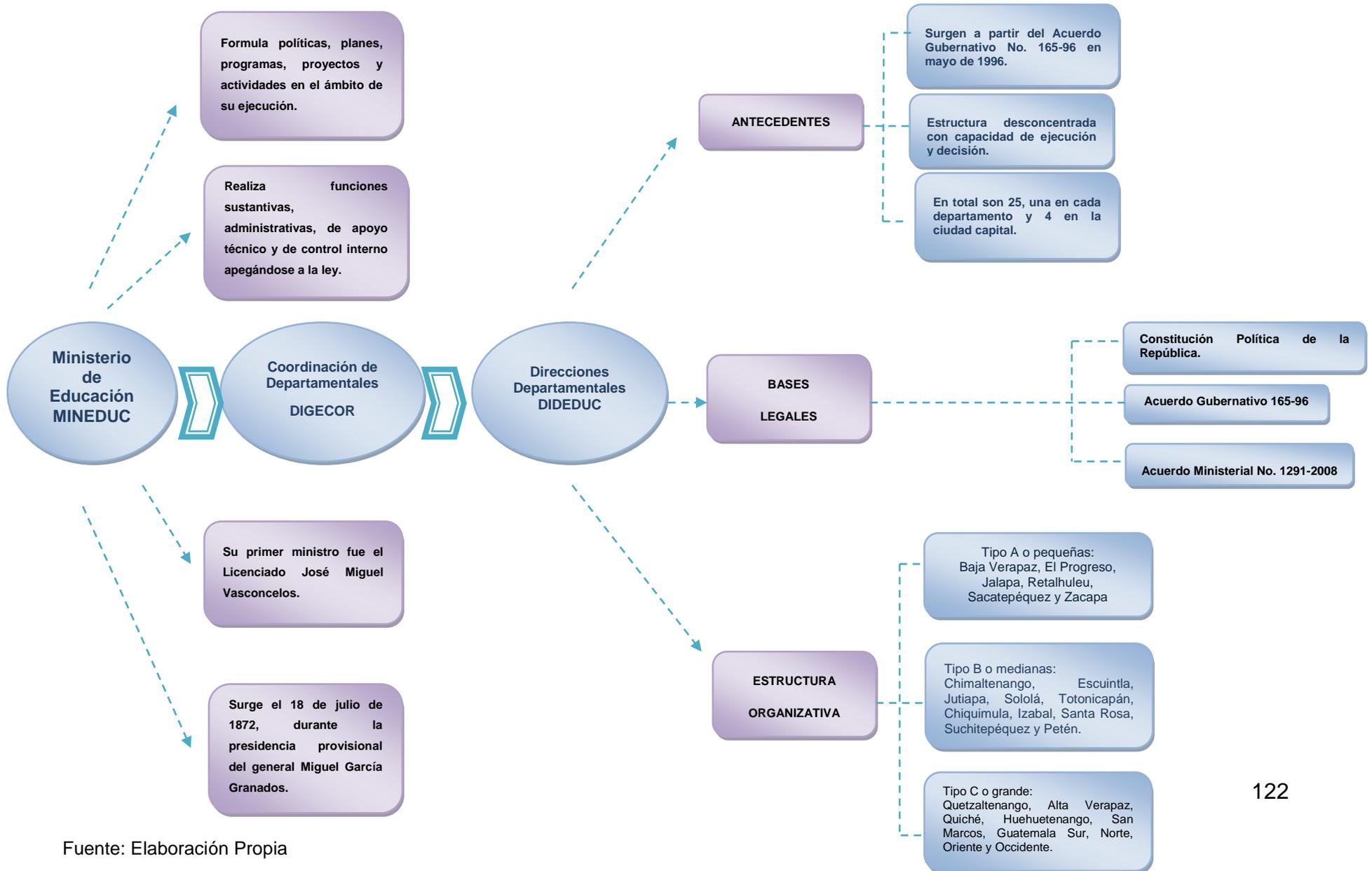
Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 10: Organigrama Tipo C, Dirección Departamental de Educación



Fuente: Ministerio de Educación 2010

## Anexo 11: Ministerio de Educación, funciones y atribuciones de las Direcciones Departamentales



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 12: Sistemas de información gubernamentales

Las organizaciones del estado, como órganos ejecutores deben utilizar los sistemas contables avalados por el Ministerio de Finanzas Publicas, por lo que a continuación se presentan los sistemas utilizados por las Direcciones Departamentales.

- El Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental, incorpora transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, destino y fuente de los gastos expresados en términos monetarios.

Sistema de  
Contabilidad Integrada  
SICOIN



- El sistema de Gestión (SIGES) es una herramienta de apoyo a la Ejecución del Gasto, abarca procesos Administrativos y de seguimiento, para el abastecimiento de bienes y servicios.

Sistema de Gestión  
SIGES



- GUATECOMPRAS es el nombre asignado al Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. GUATECOMPRAS es un mercado electrónico, operado a través de Internet.

Sistema de Información  
de Contrataciones y  
Adquisiciones  
GUATECOMPRAS



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 13: Cuadro sinóptico del Plan Estratégico 2012-2016

### Plan Estratégico 2012-2016

#### Mision

“Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor”.

#### Visión:

“Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta”.

#### Lineas Estrategicas

1) **Mejorar la gestión del aula**

Desarrollando marcos legales y administrativos para la descentralización de programas de apoyo, formando y capacitando para el manejo de estos.

2) **Fortalecer las capacidades de los maestros**

Implementando un sistema de carrera docente, seleccionando candidatos para estudiar la carrera y finalizando cuando los docentes se retiran del ejercicio.

3) **Responder a las necesidades de cobertura y calidad**

A mayor cobertura mayores oportunidades de contar con una población educada.

4) **Rendir Cuentas un cambio de cultura**

Ejecutar el presupuesto con transparencia, racionalidad y calidad, evaluando los resultados para una mejora continua.

#### Valores

• **Equidad**

Principio que busca oportunidades de acceso, permanencia, inclusión e igualdad de educación.

• **Cultura de paz**

El sistema educativo debe cumplir con los Acuerdos de Paz y el proceso de la Reforma Educativa, buscando el aumento de cobertura con calidad educativa, equidad y descentralización

• **Multiculturalidad- interculturalidad y pluralismo**

El sistema educativo contribuye a alcanzar la unidad en la diversidad y a la construcción del pluralismo, así como al fortalecimiento de la convivencia inter-étnica, respetuosa y solidaria.

• **Calidad educativa**

Orientando la educación en todos los niveles, con criterios de mejora académica, equidad y pertinencia cultural.

## Anexo 14: Cuadro de definición de variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<p>-Únicamente se utilizan indicadores financieros para medir el desempeño</p> <p>-Poca atención a quejas y comentarios.</p> <p>-Uso exclusivo de indicadores financieros</p> <p>-Capacitaciones que no van de acuerdo a las necesidades del puesto</p> <p>-Procesos de trabajo ineficientes</p>	Cuadro de Mando Integral	Perspectiva del Cliente	¿Qué indicadores no financieros pueden integrarse según el Cuadro de Mando Integral en la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación?	Establecer nuevos indicadores no financieros para incluirlos según el Cuadro de Mando Integral, en la Subdirección Administrativa Financiera de la Dirección Departamental de Educación	1) Identificar nuevos indicadores que midan la satisfacción del cliente.	1. ¿Considera que medir la percepción del usuario hacia la organización es importante? 2. ¿Actualmente usted mide la percepción de los usuarios? 3. ¿Cómo califica los sistemas para medir la percepción del usuario? 4. Por favor identifique los indicadores que podría utilizar.	Jefes y coordinadores
		Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			2) Definir indicadores para la medición de los procesos internos, en términos de tiempo y eficacia.	1. ¿Cree que es importante medir la efectividad y eficacia de los procesos? 2. ¿cuáles son los procesos críticos en su unidad? 3. ¿Cómo mide los procesos críticos actualmente? 4. Indique cuales cree que pueden incluirse en la medición de procesos críticos.	Jefes y coordinadores
		Mision y Vision			3) Proponer indicadores para identificar brechas de capacitación.	1. ¿Es la capacitación un factor importante en el desempeño de los procesos críticos? 2. ¿Posee la unidad planes o programas de capacitación? 3. ¿Qué herramientas utiliza para medir la eficacia de la capacitación?	Jefes y coordinadores
		Perspectiva de Procesos Internos			4) Definir indicadores de efectividad de capacitación.	4. ¿Cómo identifica brechas de capacitación en el personal? 1. ¿Conoce los sistemas de información que utiliza su unidad? 2. ¿Cuáles utiliza? 3. ¿Con que frecuencia los utiliza? 4. Califique los sistemas de información 5. Marque qué indicadores reflejan la automatización de los procesos críticos	Jefes y coordinadores
		Indicadores No Financieros			5) Identificar indicadores que determinen el grado de utilización de tecnología en la transformación de insumos a productos.	1. ¿Considera importante contar con un personal motivado? 2. ¿Actualmente mide la motivación del personal a su cargo?	Jefes y coordinadores
					6) Determinar indicadores que reflejen el grado de motivación que ofrece la organización.	1. ¿Considera que el empoderamiento es necesario en la gestión de su unidad? 2. ¿Cómo se da la toma de desiciones en su unidad?	Jefes y coordinadores
					7) Identificar índices para evaluar el nivel de empoderamiento y su efectividad.	1. ¿Conoce la misión y visión de la organización? 2. ¿Esta de acuerdo con ella?	
					8) Determinar si los mandos medios conocen y se identifican con la misión y visión de la organización.		

### Anexo 15: Matriz de sentido

CATEGORIA	RESPUESTAS
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	
<b>Perspectiva de Formación y Crecimiento</b>	
<b>Perspectiva del Cliente</b>	

### Anexo 16: Tabla de indicadores

No.	Área	Nombre del Proceso	Objetivo Estratégico	Acciones Concretas	Indicadores Causa	Indicadores Efecto	Perspectiva
1	SUBDIRECCIÓN	Proceso de gestión administrativa	Rendición de cuentas un cambio de cultura	Evaluar y monitorear las actividades para una mejora continua en los resultados	▫ Forma en que fomenta el nivel de compromiso	▫ Grado en que se alcanzan los objetivos	Proceso interno
2	DEPARTAMENTO FINANCIERO	Proceso de análisis documental	Rendición de cuentas un cambio de cultura	Garantizar el cumplimiento de las normas a través de recibir, analizar y marginar expedientes.	▫ Aplicación de normas ▫ Aplicación de procedimientos ▫ Capacidad de respuesta	▫ Numero de aprobados por tesorería	Proceso interno
3		Proceso de operaciones de caja	Rendición de cuentas un cambio de cultura	Verificar la conformación de expedientes de solicitud de pago.	▫ Calidad ▫ Control de procesos	▫ Fiabilidad en tiempo de respuesta	Proceso interno
4	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Proceso de atención al público	Mejorar la gestión del aula empoderando a las comunidades	Atención a quejas Ingreso a instalaciones y re direccionamiento Recepción distribución de documentos	▫ Eficiencia de la gestión ▫ Eficacia en el traslado de documentos	▫ Porcentaje de quejas resueltas ▫ Fiabilidad	Proceso interno
5	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Proceso de inventarios	Fortalecer las capacidades de los maestros	Orientar y capacitar a Directores de establecimientos educativos oficiales sobre la administración de inventarios	▫ Cumplimiento de la tarea (capacitaciones impartidas) ▫ Control de procesos	▫ Efectividad de la capacitación ▫ Actualización de procesos	Proceso interno

No.	Área	Nombre del Proceso	Objetivo Estratégico	Acciones Concretas	Indicadores Causa	Indicadores Efecto	Perspectiva
6	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Proceso de jurado departamental	Responder a las necesidades de cobertura y calidad	Fortalecer la preprimaria y primaria mediante la contratación de docentes acreditados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Eficiencia</li> <li>▫ Aplicación de procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Eficacia</li> </ul>	Proceso interno
7		Proceso de reclutamiento y selección de personal	Responder a las necesidades de cobertura y calidad	Atender a las necesidades de cobertura educativa (en sus diferentes niveles y modalidades) a través de la contratación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Aplicación de normas</li> <li>▫ Capacidad de respuesta</li> <li>▫ Aplicación de tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Numero de aprobados por la Dirección de Recursos Humanos</li> <li>▫ Eficiencia</li> </ul>	Proceso interno
8		Proceso de gestión y desarrollo de personal	Fortalecer las capacidades de los maestros	Ejecutar acciones y movimientos de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Aplicación de normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Fiabilidad en tiempos de respuesta</li> </ul>	Proceso interno
9		Proceso de catalogación	Mejorar la gestión del aula empoderando a las comunidades	Recepcionar y verificar que los expedientes que ingresan cumplan con los requisitos establecidos para validarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Eficiencia</li> <li>▫ Control de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Aplicación de normas</li> </ul>	Proceso interno

No.	Área	Nombre del Proceso	Objetivo Estratégico Propuesto	Acciones Concretas	Indicadores Causa	Indicadores Efecto	Perspectiva
10	DESPACHO MINISTERIAL	Proceso de capacitación	Fortalecer las capacidades del personal administrativo a través del Facultamiento, motivación, aplicación de la tecnología y el refuerzo de los conocimientos.	Desarrollo de habilidades, fortalecimiento de destrezas en áreas específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Aplicación de sistemas</li> <li>▫ Elevar la moral del equipo</li> <li>▫ Aplicación de tecnología</li> <li>▫ Diagnostico de necesidades de capacitación</li> <li>▫ Empoderamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Fallo en los sistemas de información</li> <li>▫ Motivación hacia los objetivos</li> <li>▫ Innovación de sistemas</li> <li>▫ Efectividad de la capacitación</li> </ul>	Formación y crecimiento
11		Proceso de Satisfacción del cliente	Rendición de cuentas un cambio de cultura	Diseñar encuestas de percepción Llevar a cabo la aplicación de encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Nivel de satisfacción</li> <li>▫ Innovación</li> <li>▫ Fiabilidad en los tiempos de respuesta</li> <li>▫ Efectividad</li> </ul>	Clientes