

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

PLANEACIÓN Y CONTROL EN LOS REGISTROS DEL PROGRAMA EN EL COMITÉ NACIONAL DE
ALFABETIZACIÓN, MUNICIPIO DE CHIANTLA, HUEHUETENANGO
TESIS DE GRADO

JULIO HERMAN MERIDA FIGUEROA
CARNET 27349-03

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

PLANEACIÓN Y CONTROL EN LOS REGISTROS DEL PROGRAMA EN EL COMITÉ NACIONAL
DE ALFABETIZACIÓN, MUNICIPIO DE CHIANTLA, HUEHUETENANGO
TESIS DE GRADO

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

POR
JULIO HERMAN MERIDA FIGUEROA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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 PELLECCER, 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

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CLAUDIA REGINA RODRÍGUEZ ROMERO DE BETHANCOURT

MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN

LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Huehuetenango, 13 de febrero de 2015.

Licenciado:

Wilson Villanueva

Coordinación Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar.

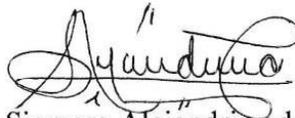
Respetable Lic. Villanueva:

Me complace informarle, como asesora del trabajo de tesis titulado: **Planeación Y Control en los registros del programa en el Comité Nacional de Alfabetización, Municipio de Chiantla, Huehuetenango;** realizado por el estudiante: **Julio Herman Mérida Figueroa**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con número de carné **2734903**, que ha cumplido con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anterior solicito de manera respetuosa, la asignación de la terna revisora para realizar el proceso de Defensa Privada de Tesis.

Agradeciendo, la consideración a la presente,

Atentamente,



Licda. Siomara Alejandrina del Valle Cano
Asesora de Tesis.



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JULIO HERMAN MERIDA FIGUEROA, Carnet 27349-03 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01250-2015 de fecha 6 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

PLANEACIÓN Y CONTROL EN LOS REGISTROS DEL PROGRAMA EN EL COMITÉ NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN, MUNICIPIO DE CHIANTLA, HUEHUETENANGO

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 20 días del mes de mayo del año 2015.



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

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco Contextual.....	3
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Planeación	15
1.2.2 Control	25
1.2.3 Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-	34
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	40
2.1 Objetivos.....	41
2.1.1 Objetivo General.....	41
2.1.2 Objetivos Específicos.....	41
2.2 Variables.....	42
2.3 Alcances de la Investigación.....	43
2.4 Aporte	43
III. MÉTODO	45
3.1 Sujeto y/o Unidad de Análisis	45
3.1.1 Sujeto.....	45
3.1.2 Unidad de Análisis	45
3.2. Población	45
3.3 Técnicas e Instrumentos	46
3.4 Procedimiento	46
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	47
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	97

VI.	CONCLUSIONES	105
VII.	RECOMENDACIONES.....	107
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	108
IX.	ANEXOS.....	113

Resumen

El Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA- en el municipio de Chiantla, en cargo de promover que la población joven y adulta que no sabe leer y escribir tenga acceso a la cultura escrita, actualmente presenta escenarios, en cuanto a planeación y control del proceso de alfabetización, poco favorables en donde coordinadores, facilitadores y animadores no alcanzan las metas establecidas y logro de los objetivos establecidos.

El propósito principal de la presente investigación fue determinar la aplicación de planeación y control en el programa de Alfabetización, del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA- del municipio de Chiantla del departamento de Huehuetenango, mediante un estudio de tipo descriptivo que utilizó una encuesta dirigida a los 53 alfabetizadores o facilitadores del programa, y 6 Técnicos Pedagógicos, así también una entrevista aplicada al Coordinador Departamental de dicha organización, los cuales se diseñaron con diferentes tipos de preguntas.

Los resultados se presentaron a través de gráficas de barras y cuadros para el análisis respectivo, los cuales permitieron establecer que existen situaciones de tipo informal que no permiten una implementación adecuada y oportuna de dichos elementos administrativos.

Bajo este contexto, el ejercicio de planeación implica la definición de objetivos y estrategias para alcanzarlos. La identificación de las acciones y de los pasos o mecanismos requiere también de la claridad y orden de prioridad que se les asigne, así como medios concretos para conseguirlos. Por ello se sugiere la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la calidad administrativa del proceso de alfabetización con lo cual se podrá lograr una adecuada alineación de la organización y un compromiso individual en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CONALFA.

INTRODUCCIÓN

El Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA- fue creado para la ejecución del proceso de alfabetización, como un órgano superior, principalmente encargado de definir y aprobar las políticas y las estrategias del mismo y promover la alfabetización, por medio de las entidades de desarrollo en el ámbito nacional.

CONALFA tiene como objetivo esencial, promover los medios adecuados para que la población joven y adulta de 15 años y más, que no sabe leer y escribir tenga acceso a la cultura escrita, con lo cual se contribuirá al desarrollo del potencial humano para que la persona participe activamente en el desarrollo económico, social y político del país y con ello garantizar el derecho que tiene la población adulta analfabeta de Guatemala a la educación.

En el Municipio de Chiantla se está trabajando en diferentes comunidades, estableciendo como objetivo, reducir el índice de analfabetismo que existe, el cual al año 2014 es del 23.18% que equivale a 12,001 personas, hombres y mujeres comprendida de 15 años hacia adelante.

En el ejercicio de la administración en CONALFA, la planeación y control, ocupan un lugar importante, ya que a partir de éstas funciones, se ejecutan las acciones que se relacionan con el logro de objetivos y metas referidas al proceso de enseñanza – aprendizaje. Este proceso se puede contemplar y operacionalizar, de acuerdo a la concepción de la gestión y búsqueda de la relación de las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, de tal manera que pueda conocer y actuar, para encaminar el esfuerzo hacia el empleo coordinado y controlado de los recursos disponibles, para obtener los mejores resultados.

La presente investigación es de tipo descriptiva, y tiene como propósito determinar la aplicación de planeación y control en el programa de alfabetización de Chiantla.

Para la elaboración del presente estudio, en el primer apartado, mediante consulta de revistas, artículos especializados, tesis y libros especialistas en el tema, se hace una apertura sobre escritos realizados que sirven de referencia contextual y teórica; en el segundo apartado se presenta la problemática y los objetivos que se pretenden alcanzar, posteriormente se presenta una descripción de la metodología aplicada. En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la información, recopilada a través de los diversos instrumentos, de manera gráfica que sirven de base para la realización de la siguiente sección que establece la discusión de resultados, para posteriormente llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presenta en anexos una propuesta de solución a la problemática encontrada, la cual a través de un cuadro de mando integral, pretende mejorar la aplicación de planeación y control en el programa de alfabetización del municipio de Chiantla, para alcanzar las metas y objetivos con eficiencia y eficacia

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

Inicialmente se expone una pequeña reseña y descripción de la unidad de análisis y sujeto de estudio, posteriormente se presentan estudios realizados con anterioridad que sirven de referencia a la investigación.

De acuerdo con la obra del cronista dominico Fray Antonio De Remesa, la población de Chiantla fue fundada alrededor del año 1540, cuando los misioneros dominicos procedieron a congregar o reducir en pueblos a la población dispersa de la región de Huehuetenango.

Según Díaz (2008), en el documento Huehuetenango en cifras, el municipio de Chiantla se encuentra situado en la parte Sureste del departamento de Huehuetenango en la Región VII o Región Noroccidental. Limita al Norte con el municipio de San Juan Ixcoy (Huehuetenango); al Sur con el municipio de Huehuetenango (Huehuetenango); al Este con los municipios de Nebaj (Quiché) y Aguacatán (Huehuetenango); y al Oeste con los municipios de Todos Santos Cuchumatán y San Sebastián Huehuetenango (Huehuetenango).

En la siguiente tabla se presenta la extensión territorial y localización de la localidad, para una mejor comprensión del estudio de investigación.

Tabla 1

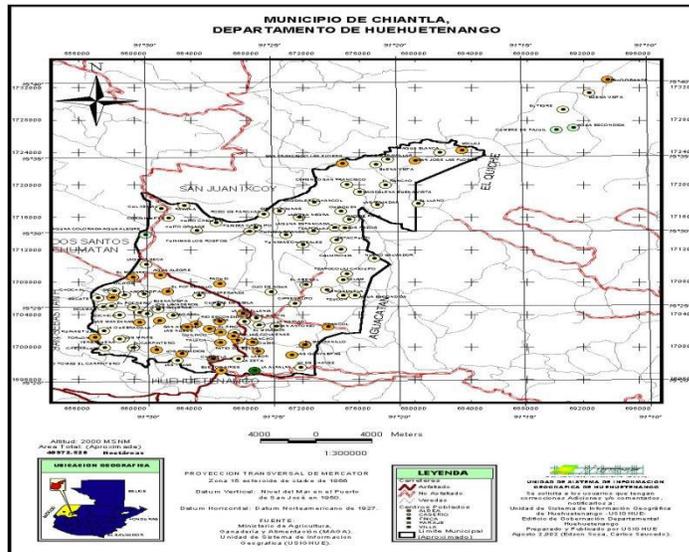
Extensión territorial y localización del municipio de Chiantla.

Variable	Dato
Extensión Territorial:	409.725 Kilómetros Cuadrados
Altitud:	2,000 Metros Sobre el Nivel del Mar
Latitud:	15° 20´ 26"
Longitud	91°18´ 50"

Fuente: Estudio de la comunidad de CONALFA, Chiantla, 2013.

El poblado en el casco urbano está dividido en cantones (Barrios pequeños), llamados: Parroquia, San Jerónimo, Cementerio, Calvario, Chuscaj, Buenos Aires, y La Lagunita. También cuenta con: 33 aldeas, 44 caseríos, 103 cantones rurales 4 parajes, 2 fincas y 1 comunidad agrícola. Los límites que aparecen en el siguiente mapa.

Mapa 1
Distribución del municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango



Fuente: Estudio de la comunidad 2013 Conalfa

La población proyectada por el Instituto Nacional de Estadística –INE- para el año 2013 es de 96,049 personas (47% hombres, 53% mujeres).

Por aparte, según la página www.conalfa.edu.gt CONALFA fue creado para la ejecución del proceso de alfabetización, como un órgano superior, tiene como objetivo esencial, promover los medios adecuados para que la población joven y adulta, de 15 años y más, que no sabe leer y escribir, tenga acceso a la cultura letrada, con lo cual se contribuirá al desarrollo del potencial humano para que la persona participe activamente en el desarrollo económico, social y político del país y con ello garantizar el derecho que tiene la población adulta analfabeta de Guatemala a la educación. En la siguiente figura se muestra la fundamentación legal, misión, visión y políticas del programa que rigen todo el proyecto a nivel nacional.

Figura 1
Componentes de CONALFA

Fundamentación legal			
<p>Artículo 75 y 14 de la Constitución Política de la República de Guatemala. Ley de Alfabetización, Decreto 43-86, y sus reformas 54-99. Reglamento de la Ley de Alfabetización, Acuerdo Gubernativo 137-91</p>			
			
<p>Misión</p> <p>Somos el Ente Rector responsable de coordinar a nivel nacional la ejecución del programa de alfabetización y educación básica a jóvenes y adultos, en español y demás idiomas nacionales</p>	<p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la alfabetización y la educación básica de jóvenes y adultos, como un derecho humano inalienable de la población y un elemento fundamental para el desarrollo de las y los habitantes del país y sus respectivas culturas. Reducción significativa del Analfabetismo. • Incorporación de metodologías nacionales e internacionales de alfabetización y de educación básica de jóvenes y adultos, que por su carácter innovador tengan alto impacto en la reducción del índice de analfabetismo y proporcionen sostenibilidad a la educación para toda la vida. • Incorporación del personal técnico y administrativo a programas de formación superior para fortalecer las competencias requeridas para el desarrollo del programa de alfabetización. • Asignación de los recursos humanos, físicos y financieros, en función de la prioridad de atención con énfasis en la calidad del gasto. • Mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de alfabetización y de la educación básica de jóvenes y adultos para garantizar los resultados del aprendizaje, mediante mecanismos que certifiquen el logro de de las competencias. 	<p>Visión</p> <p>Aumentar cada año la población alfabetada, procurando la vinculación a procesos económicos, sociales y productivos para mejorar su calidad de vida.</p>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fortalecimiento de las alianzas estratégicas mediante la organización de una red de ONG's y OG's * Establecimiento de los Departamentos geográficos prioritarios de acuerdo con la concentración del analfabetismo y población vulnerable. * Establecimiento de metodologías y modalidades innovadoras que vinculen la alfabetización a la satisfacción de necesidades y/o problemas locales

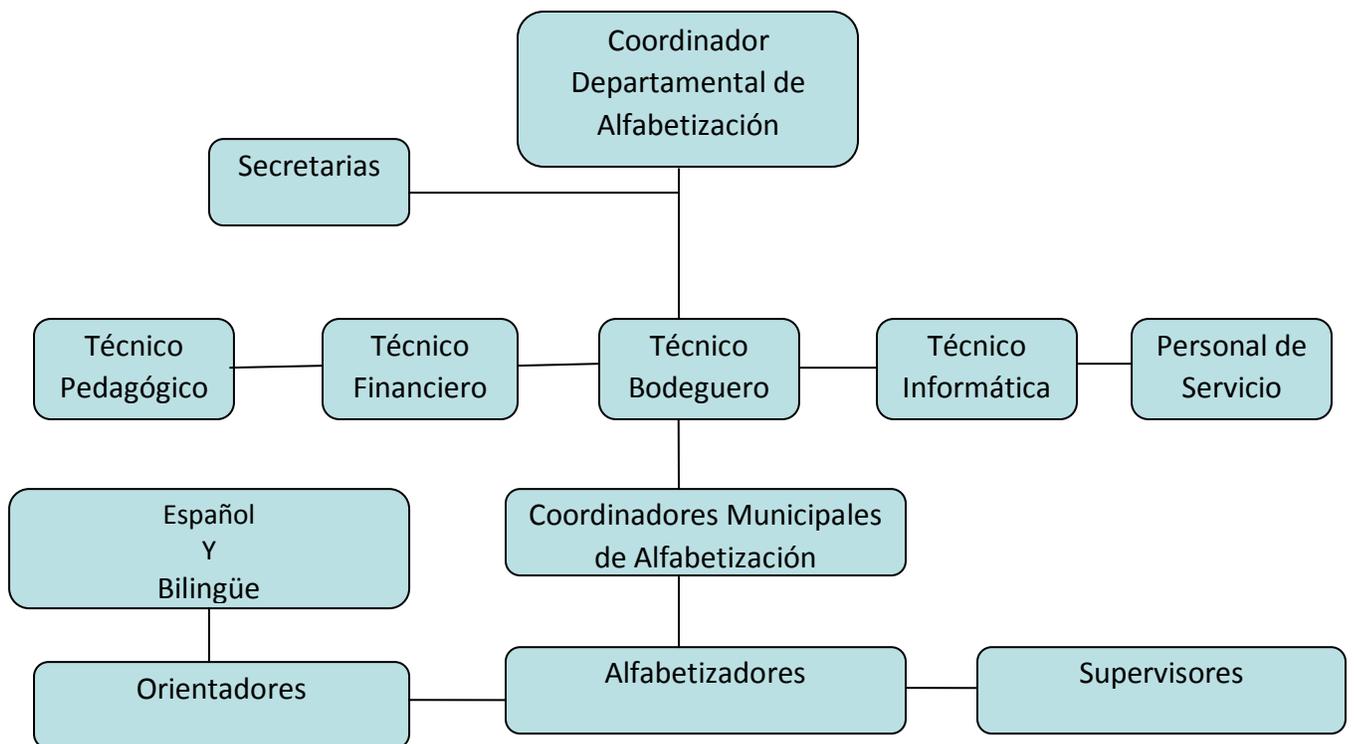
Fuente: Elaboración propia basado en Manual de normas y procedimientos de CONALFA. (2007)

Por otra parte, en el estudio de la comunidad de CONALFA, Chiantla(2013),manifiesta que en el Municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango ubicado en el Occidente Sur de la República de Guatemala, dista 267 Kms. de la Ciudad de Guatemala, cuenta con aproximadamente 95,000 habitantes, de los cuales 53,906 son mayores de 15 años. Presenta un índice de analfabetismo de 21.78%, según estadísticas de CONALFA al año 2014.

El programa de Alfabetización tiene 25 años de estar funcionando en el municipio, con una cobertura de 90 comunidades, actualmente cubre 40 comunidades con 52 grupos formados y un total de 780 participantes.

En el departamento de Huehuetenango el Comité Nacional de Alfabetización – CONALFA- está integrado de la siguiente manera:

Organigrama 1
CONALFA Huehuetenango



Fuente: Organigrama Interno de CONALFA Huehuetenango

Es importante hacer referencia a las variables de la investigación, que se menciona a continuación:

Según Castaño (2014), en Seminario de Teoría Administrativa, La planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia. Esta labor cubre algunos aspectos de un proceso integral que optimiza el uso de los recursos que dispone, busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. La planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque confronta el hombre. En la actualidad así como en futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza.

Méndez (2014), en el artículo, La importancia de la planificación en la administración educativa, menciona que la planificación ocupa un lugar importante, ya que a partir de ella y con base en un diagnóstico situación al previo, se ejecutan las acciones que tienen que ver con el logro de objetivos y metas referidas al proceso de enseñanza – aprendizaje. Este proceso se puede contemplar y operacionalizar, de acuerdo a la concepción de administración educativa que tenga n los directores y directoras de las instituciones educativas y al enfoque de planificación a través del cual parta para su implementación.

Velásquez (2013), en la tesis titulada La planeación eficaz y su impacto positivo en la implementación de procesos de calidad para la mejora del servicio educativo del colegio tierra nueva del estado de Aguascalientes, cuyo objetivo fue determinar el impacto de una planeación eficaz en los procesos de calidad para la mejora del servicio educativo. Concluye que la planeación estratégica ha sido una herramienta que ha evolucionado, y

comprende desde la planeación de procesos hasta un análisis situacional de la sociedad. Por ello la estabilidad y funcionamiento de las escuelas se ha visto limitada cada vez más, pasando a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes y en los modelos educativos que se ofrecen.

Recomienda:

Además Zamudio (2013), en el artículo Planeación y control de sistemas organizacionales, establece que las empresas son sistemas complejos, cuyo principal objetivo es lograr que todos los departamentos que la conforman puedan trabajar coordinadamente y dirigirse hacia el mismo objetivo: para ello es necesario que exista la planeación en todos los departamentos de la organización, esto permitirá saber cuándo se están desviando del camino y ayudará a evitar errores que pudieran afectar el bienestar de la empresa. Por otro lado, el control, resulta fundamental para corregir aquellas inconformidades con los planes establecidos, por lo tanto, también juega un papel muy importante para el desarrollo organizacional. Resulta una tarea laboriosa el alcanzar los objetivos y metas organizacionales, sin embargo, existen métodos como la planeación y el control que son fundamentales en toda empresa existente, ya que estos permiten encaminarse con seguridad hacia el logro de y éxito empresarial.

Baquin (2013), en el trabajo de tesis titulado Planeación como herramienta para lograr posicionamiento de las librerías y papelerías de la zona 1 de la ciudad de Quetzaltenango, cuyo objetivo fue establecer si la planeación estratégica es la herramienta con la que las librerías y papelerías logran posicionamiento. Dicha investigación se realizó a través de una encuesta dirigida a clientes y gerentes o propietarios. Para su desarrollo se utilizó el diseño descriptivo y la metodología propuesta por la Universidad tanto en el marco teórico como en el área estadística, se estableció que no cuentan con un planeación estratégica y por consiguiente no están posicionadas. En la actualidad la planeación estratégica no determina el posicionamiento de las librerías y papelerías de la zona 1, en el mercado estudiantil, ya que está definido por el tiempo o antigüedad de las mismas. Se propuso la implementación de la planeación estratégica, de acuerdo a las posibilidades de cada

empresa, para que las librerías y papelerías de la zona 1 de la ciudad de Quetzaltenango, cuenten con una mejor organización para el desarrollo de sus actividades.

González (2013), en la tesis Planeación y control aplicados en las asociaciones de mototaxis de El Progreso, Jutiapa, estableció como objetivo determinar los elementos de la planeación y control desarrollados por las asociaciones mencionadas, esta investigación de tipo descriptiva. Para la realización de este estudio se elaboró un cuestionario en el cual se incluyen 30 preguntas tanto abiertas, como cerradas y de selección múltiple. Estableció que dentro de las asociaciones no se aplica ninguna herramienta de planeación que los apoye en la realización de los diferentes tipos de actividades, debido a que no cuentan con los conocimientos necesarios para la elaboración de las diferentes herramientas que los ayude a lograr los objetivos, un crecimiento y desarrollo empresarial. Por lo que recomienda la implementación de una guía, la que servirá como base a los asociados para poder implementarla y que cuenten con los lineamientos adecuados sobre la planeación y el control necesarios para esta clase de servicio, esto permitirá poder mejorar la relación de la asociación ante los usuarios y ante las autoridades municipales.

Pérez (2012), en el trabajo de investigación titulado La importancia del control interno para el mundo empresarial, señala que el control también es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente. El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Antúnez (2012), en el artículo Necesidad de la planificación en los centros escolares, indica que Planificar supone desarrollar un conjunto de actuaciones anticipadoras de la

acción en función de unas determinadas políticas y en congruencia con unos determinados recursos. Implica, por tanto, tomar una secuencia de decisiones como resultado de un continuo proceso de análisis. La planificación en educación puede desarrollarse a niveles diversos. Las administraciones educativas, en ocasiones las administraciones locales, los centros escolares mediante sus órganos de gobierno, los profesores y profesoras así como los alumnos, incluyen en sus tareas ordinarias las de analizar la información y tomar decisiones previas a la ejecución de las actuaciones que les son propias. Los planes, así, se convierten en instrumentos para guiar la acción y los procesos de ejecución y control.

Además Chacón, Duarte y Grajeda (2010), en Programa Académico de Desarrollo Profesional docente, -PADEP- determinan que la planeación significa un proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y supervisión para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales; o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia. Mientras que el control es monitorear el desempeño de la organización para evitar errores, corregir deficiencias, enderezar el curso hacia las metas y detectar problemas.

Según Valda (2010) en el artículo Grandes PYMES, menciona que el control como fase del proceso administrativo a lo largo de la vida se ve una serie de organizaciones, ya sea formal o informal, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr alcanzar sus objetivos, la cual, en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: planificación, organización, dirección y control; éstas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos. Estas funciones no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas.

Chirinoset al (2009), en el artículo El control organizacional en la realidad y complejidad de las universidades, presentan un análisis del control organizacional en éstas instituciones, bajo la perspectiva de la teoría de los sistemas y de las contingencias con abordajes de las características particulares de estas instituciones. La finalidad al estudiar el control organizacional es detectar las diferencias emergentes al aplicarlo como parte de los procesos de gestión, interacción, interrelación, mecanismos que puedan conllevar al aumento de la probabilidad de involucrar a los individuos en el alcance de los propósitos de la organización y puedan ser sujetos y objetos, actores y observadores del control organizacional entendido como un valor institucional que junto a otros atributos contribuye a dar cohesión a la cultura y clima organizacional .

López (2009), en la tesis de tipo descriptiva titulada Propuesta de mejora continua en un instituto de nivel medio de la ciudad de Coatepeque (estudio realizado en el instituto privado Rafael Arévalo Martínez, de la ciudad de Coatepeque), cuyo objetivo fue elaborar un diagnóstico de la situación actual del Instituto privado basado en el programa de las 5S's, siguiendo una metodología apropiada que facilite las actividades de ejecución de dicho programa, es necesario implementar una cultura de mejoramiento continuo. Concluye en la importancia de aplicar un programa que oriente al establecimiento educativo en la maximización de sus recursos, para el respectivo orden, limpieza, conservación y disciplina, ya que se observó la falta de estos en algunas áreas, como en el caso de los carteles o materiales didácticos utilizados en diferentes actividades anteriores, en el área de aulas y biblioteca y área de cómputo. Manifiesta según la óptica de este autor, que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será un compromiso de mejora continua y la idea de sustituir la inspección (o control) como forma de conseguir la calidad.

También Ortega (2008), en el artículo Planificación y control, indica que cuando no hay planificación, el comportamiento de la empresa es de forma reactiva, es decir se van tomando decisiones a medida que los problemas o necesidades van apareciendo. No son proactivos: pues se actúa únicamente en la medida en que hay cosas que resolver. El problema es que, al actuar de esta forma, se está dejando que la organización vaya

sin rumbo. Se estarán solucionando los problemas más acuciantes, sin tener una idea clara de hacia dónde queremos ir.

1.2 Marco Teórico

En la sociedad moderna, la administración se ha vuelto vital e indispensable, es un factor clave para hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era innovadora.

Rodríguez, (2011), determina que la administración es la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocado a la satisfacción de un interés.

Para Munch (2011), es un organismo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La Administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Mientras Koontz y Weihrich (2013), la definen como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Chiavenato (2013), indica que es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales

Para esta investigación se considera la administración como un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas, a las cuales a menudo se les denomina colectivamente funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas son ampliamente reconocidas tanto por los expertos del tema como por los gerentes profesionales.

Según Chiavenato (2013), cuando se habla del proceso administrativo se hace referencia a las actividades de planeación, organización, dirección y control, destinadas a determinar y alcanzar los objetivos señalados mediante seres humanos y otros recursos.

El proceso tiene utilización universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es empleado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Así mismo, puede ser usado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se le denominan colectivamente como las funciones de la administración o fases del proceso administrativo.

Según Münch (2010), se puede dividir el proceso administrativo en dos fases: una mecánica, que es la que comprende las etapas donde se diseña el proceso, donde se establece lo que debe hacerse, y la dinámica, que contiene las etapas donde se ejecuta el proceso. En la siguiente gráfica se presenta la dinámica de estas funciones.

Figura 2
Fases del Proceso Administrativo



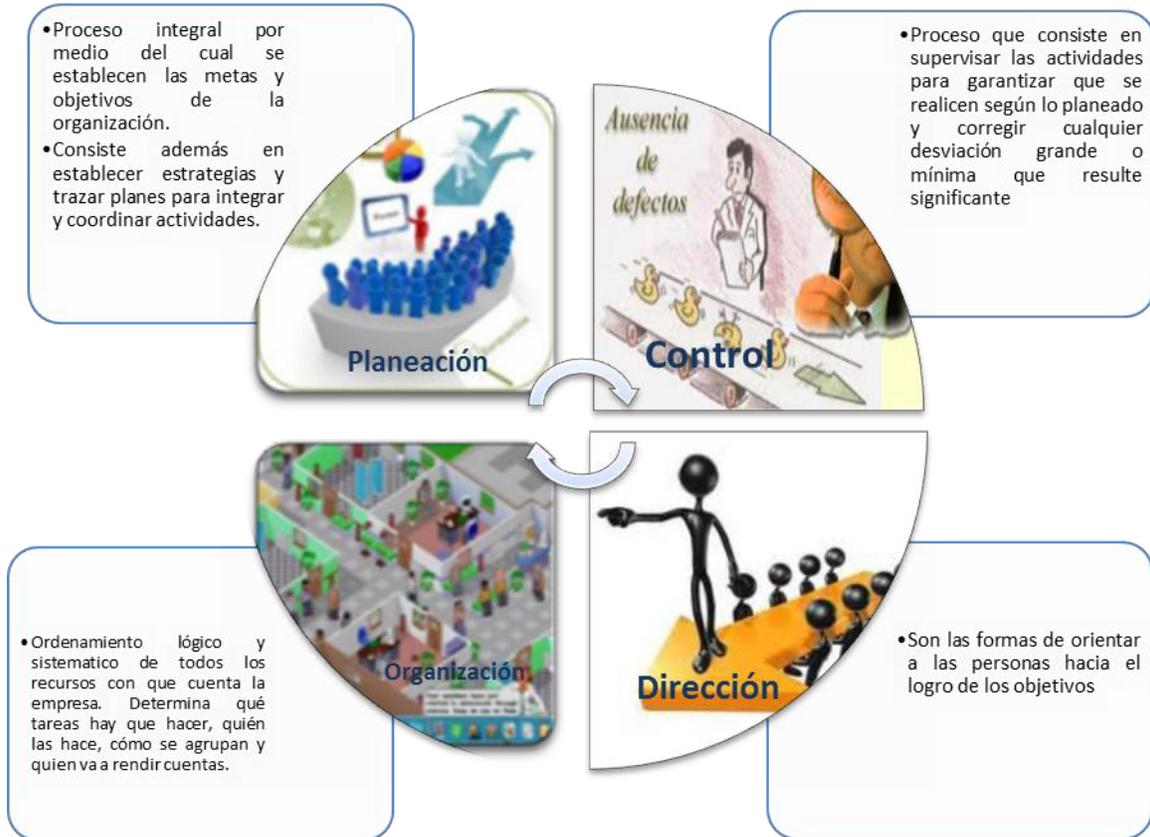
Elaboración Propia, basado en Münch, 2010, (pág. 27)

El papel principal de un administrador es dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización. Una parte muy importante consiste en planificar (establecer objetivos) y controlar (comparar los resultados con los objetivos que se habían establecido). Para este estudio se analizan las etapas de planeación y control como funciones complementarias necesarias en el buen desempeño organizacional de la administración.

Las funciones administrativas en un enfoque sistémico, conforma el proceso administrativo, una guía global de interacción para alcanzar los objetivos. A continuación se describe brevemente en qué consiste cada una de las funciones que integran dicho proceso.

Figura 3

Descripción de las funciones de la administración



Fuente: elaboración propia, basado en Robbins et al. (2013).

Las cuatro funciones de la administración son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse en una empresa, como lo expresa Ahmed, et al (2012), cuando lo establecen como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, tal como de organización o dirección y para estos debe tener una buena planeación, un estudio previo y los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos complicado posible.

1.2.1 Planeación

a. Definición:

Es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social. Esta función busca influir en el futuro, tomando

acciones predeterminadas y lógicas en el presente, lo que representa la esencia de una operación efectiva. Es decir trata de identificar qué objetivos o metas desea alcanzar la organización y cómo, implica también que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, basando sus actos en algún método, estrategia general, plan o lógica, y no en corazonadas.

La necesidad de planear se deriva del hecho de que todo organismo social, en un medio que, constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, y culturales, debe anticiparse al futuro.

En la siguiente tabla se presentan las definiciones que algunos autores han aportado sobre planeación.

Tabla 2
Definiciones varias sobre planeación

Autor	Definición
Idalberto Chiavenato	"Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.
Harol Koontz	Función que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa definen la planeación con un puente que se establece dónde nos encontramos y hacia queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción. Es entonces, decidir anticipadamente qué hacer, cuándo, y cómo,
Agustín Reyes Ponce	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
Sergio Rodríguez	Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias
Lourdes Munch	Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos
A. Amaru	Objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad.
John Hellriegel,	Es la determinación de metas organizacionales y los medios para alcanzarlas, así mismo es una función gerencial general básica debido que establece la estructura y dirección para organizar dirigir controlar,

Fuente: Elaboración propia, basado en varios autores

Se puede entender entonces la planeación como: fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

b. Tipos de planes:

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los planes son documentos en los que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas. Pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Misión o propósito:

Constituye un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, así como el o los propósitos, o las funciones que desean satisfacer sus clientes y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. Identifica la función de una empresa o dependencia. En cada organismo social las empresas deben realizar una función básica o tarea asignada. Se enfoca hacia lo que se pretende alcanzar, es su razón de ser, es el propósito por el cual existe y marca la pauta de las actividades de la misma.

El enunciado de misión según Koontz (2012) debe tener tres características básicas: corto, fácil de recordar y fácil de explicar. Para ello se debe contestar tres preguntas que ayudarán a plasmar la misión.

- ¿Qué? La necesidad que satisface o el problema que resuelve en la comunidad.
- ¿Quién? Su mercado meta.
- ¿Cómo? La forma que será satisfecha la necesidad.



- Visión:

Es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser. Es la visualización de la realización de la Misión en un tiempo relativamente corto: 3 a 5 años. En ese sentido, la Visión se desprende de la Misión. Es la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su Misión.

La visión, según Hernández (2014), define la aspiración lo suficientemente atractiva y poderosa como para impulsar y motivar a las personas que trabajan en la empresa a hacer posible ese sueño en realidad. La Visión debe ser como imán que atrae, como algo por el cual vale la pena trabajar.

La visión está hecha para comunicar a los clientes, proveedores, y trabajadores qué tipo de empresa se quiere ser. Puede estar resumida en una frase corta o en un párrafo más largo.

- Metas:

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), establecen que son los resultados que los gerentes y otros han seleccionado o están comprometidos a lograr la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de la empresa.

Para Hernández (2011), son los resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. Las metas están relacionadas con números en cantidad y tiempo operado en tanto que los objetivos son las guías a nivel general. Las metas se interrelacionan entre sí para conseguir el objetivo general.

- Objetivos:

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico, como lo señala Chiavenato (2013).

De esta cuenta, son declaraciones generales que describen los logros que la empresa espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado a través de una serie de pasos planeados y medidos (basados en la capacidad de la organización y en el medio que la rodea). Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y los deseos de la dirección.

- Estrategias:

Para Wehrich, Koontz y Cannice(2012), son la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Así entonces se entiende por estrategia, todas aquellas acciones que son planeadas por la empresa en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en el medio ambiente externo.

- Políticas:

También forman parte de los planes y consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Se definen en un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro, como lo determina Munch (2012).

Las políticas son pues, guías generales que delimitan la dirección bajo la cual se conducirá la acción administrativa y que por lo regular nos muestra las intenciones de los directivos, por lo tanto se requiere de hacer una interpretación para su uso.

- Programas:

Por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Los Programas según Robbins, et. al (2013), manifiestan que antes de emprender cualquier acción hay que establecer los cronogramas y la prioridad a cada una de las etapas de las actividades que se debe cubrir, es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr los objetivos.

La importancia de los programas radica en que a través de ellos, se obtiene información y se lleva un orden y un control de las actividades a realizar, además indica el tiempo se conoce a los responsables de los mismos, los recursos a utilizar (financieros, técnicos y

humanos), está a disposición de los involucrados para que pueda servir de guía u orientación a la hora de realizar las actividades.

- **Procedimientos:**

De acuerdo a Munch (2012), los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Para que los procedimientos cumplan con su finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos, políticas de la organización y después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles.

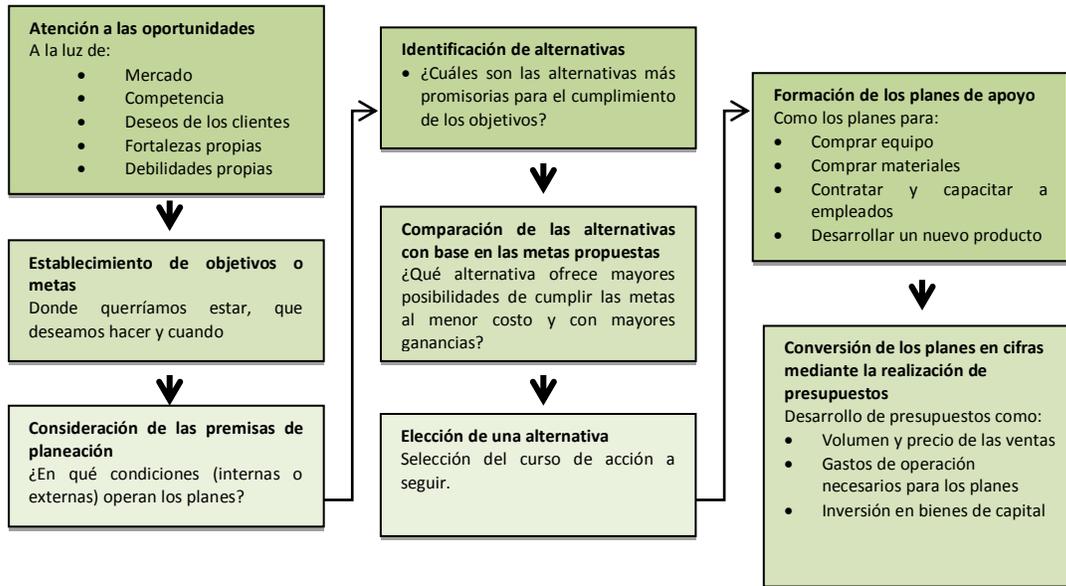
- **Presupuestos:**

Para Robbins, et al (2013), es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas, son los límites donde deben mantenerse los gastos, sirven para calcular las necesidades financieras, y resaltan en el presupuesto que se incrementa o tradicional, ya que las características que lo identifican , la primera es que los fondos están asignados al departamento o unidades de la organización, la segunda es que el presupuesto que se incrementa se desarrolla partiendo del presupuesto anterior.

c. **Pasos de la planeación:**

Según Koontz,et. al (2012) los pasos prácticos se representan en la siguiente figura y son de aplicación general.

Figura 4
Proceso de Planeación



Fuente: elaboración propia basado en Koontz, et. al. (2012)

El proceso de planeación es la base para las demás actividades directivas, y éste permite que una organización mejore su posición competitiva, además contribuye a que se pueda coordinar las decisiones y programas, y promueve el desarrollo de los empleados y gerentes.

d. Herramientas de la planeación:

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), definen que son básicas para el proceso de la planeación.

Son indispensables ya que constituyen aquellos recursos que se tienen para definir, analizar y crear planes dentro de una problemática, tienden a mejorar el trabajo del administrador en la toma de decisiones, al buscar la alternativa más adecuada a la situación que se presenta, aumentando la productividad y desempeño laboral. Entre las indicadas están:

- Gráfica de Gantt:

Esta gráfica es de gran utilidad para los gerentes. Puede utilizarse para saber cómo se están utilizando los recursos, cuáles de ellos están contribuyendo a la productividad y cuáles no. A través de la gráfica puede determinarse qué recursos no se utilizan en periodos específicos y de acuerdo a esto darles otros usos laborales o de producción, esta sirve además para establecer estándares de producción realistas de los trabajadores.

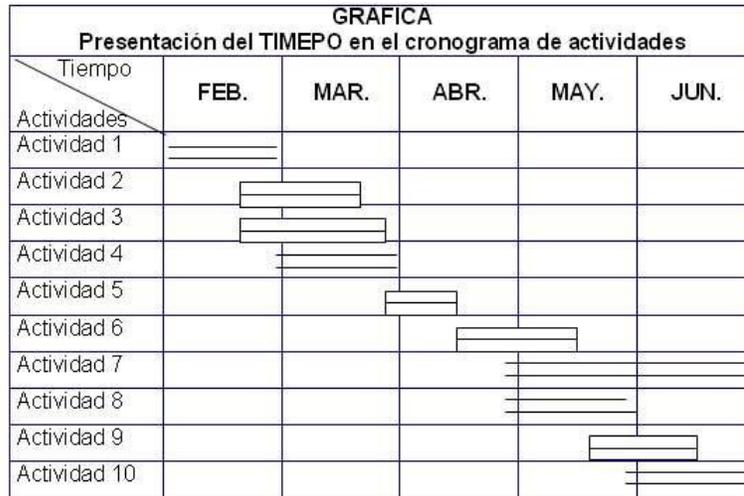
Se prepara listando las actividades de trabajo como tareas discretas y trazando cada una en función de una línea de tiempo. Se trata esencialmente de una gráfica de barras en la que el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades que van a ser programadas en el eje vertical. La gráfica muestra visualmente el momento en que se supone que las actividades tienen que realizarse y lo compara con el progreso real de cada una. En ella se enlistan actividades de trabajo indicando el momento en que se supone que las actividades tienen que realizarse, los pasos de la elaboración de una gráfica de Gantt son los siguientes:

- ✓ Elaboración de una lista de actividades que interviene en el proyecto,
- ✓ Establecimiento horizontal de una escala de tiempos representada en años,
- ✓ Estimación de la duración de actividades,
- ✓ Duración estimada de cada actividad con una barra horizontal,
- ✓ El control se realiza comparando las barras con la fecha indicada.

A continuación un ejemplo de una gráfica de Gantt:

Figura 5

Ejemplo de Gráfica de Gantt

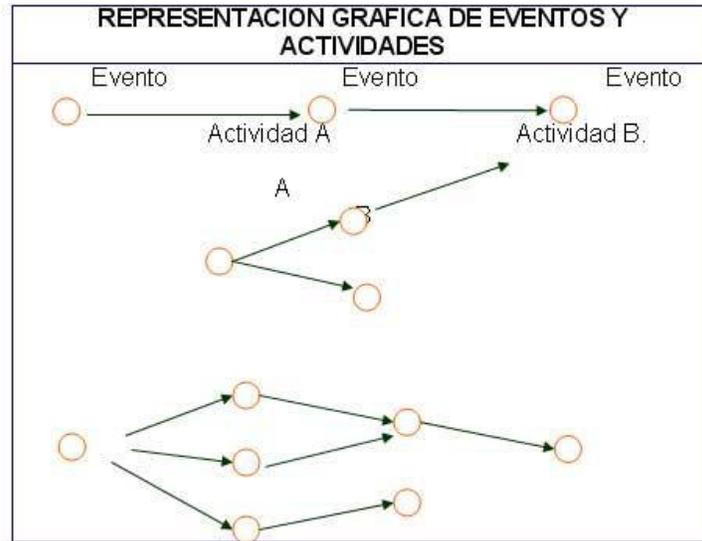


Fuente: Robbins et al (2009)

- Diagrama de flujo:

Se considera dinámico porque describe en forma gráfica métodos, procesos procedimientos, para su curso y acción representa distintas operaciones con símbolos claves, sencillos y fáciles para usarse.

Figura 6
Ejemplo de Diagrama de flujo



Fuente: Robbins y Coulter (2010).

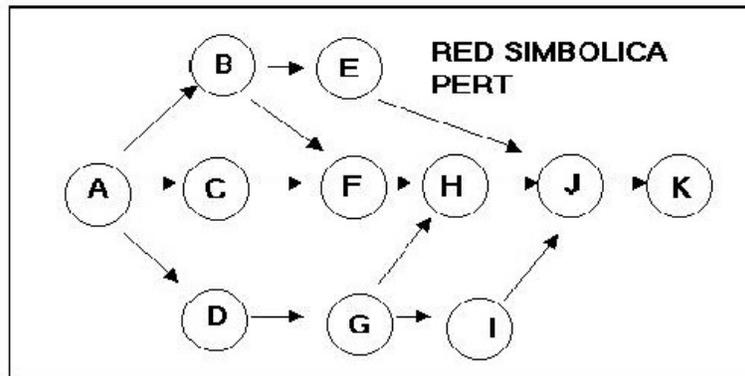
- Diagrama de bloque:

Representa simbólicamente un procedimiento a base de bloques con especificaciones precisas que indican la secuencia lógica que debe seguirse, incluye rectángulos, rombos, círculos y otros símbolos y dentro de ellos se escribe lo que se hace.

- Análisis de redes PERT:

Es una especie de diagrama de flujo que describe la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo o los costos relacionados con cada actividad. Existen tres términos a conocer: evento, actividad y ruta crítica. Los eventos son los puntos finales que representan la terminación de las actividades más importantes. Las actividades son las medidas que se aplican y consumen tiempo, es decir, representan el tiempo o los recursos necesarios para avanzar de un evento a otro. La ruta crítica es la secuencia más larga de eventos y actividades que se requieren para concluir el proyecto en el menor tiempo posible.

Figura 7
Ejemplo de Redes de PERT



Fuente: Robbins y Coulter (2010).

• **Árbol de decisión:**

Es una representación gráfica del mismo tipo de análisis que se efectúa cuando se prepara una matriz de resultado con los valores esperados. Requiere asignar una probabilidad a algún evento en un futuro incierto. Se obtiene un valor esperado al multiplicar el valor condicional de un resultado por la probabilidad de que ocurra. Este método describe cada alternativa o estrategia como la rama de un árbol. Muestra los valores condicionales, los pesos proporcionados por las probabilidades asignadas y el valor esperado al final de cada rama.

1.2.2 Control

El control es uno de los pasos más importantes dentro del proceso administrativo, ya que en este, se observan todas las irregularidades que se presentaron en el proceso y facilita que se vuelvan a hacer de acuerdo a su planeación.

a. **Definición:**

Para Koontz, y Weihrich (2013), El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas.

Se concibe que controlar facilita la realización de los planes. Aunque la planeación debe anteceder al control, los planes no se consiguen solos. Éstos guían a los administradores en el sentido del aprovechamiento de los recursos para alcanzar los objetivos particulares. Posteriormente, las actividades se verifican para determinar si concuerdan con los planes.

Hellriegel, **Jackson y Slocum** (2009), manifiestan que el control implica los procesos para asegurar que los comportamientos y el desempeño se ajustan a los estándares de una organización incluyendo reglas procedimientos y metas.

También Robbins y Coulter (2010), indican que es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.

Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos

Según Chiavenato (2011), el control es universal, todas las actividades humanas cualesquiera que sean, siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control comprueba si la ejecución está de acuerdo con lo que fue planeado. Cuando más completos, definidos y coordinados fueran los planes, tanto más fácil será el control.

Para Ahmed, et al (2012), es el proceso que implica la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo en el ramo industrial, sino también en otros.

Así mismo Hernández (2011), la función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de la compañía.

Por aparte Kotler y Armstrong (2012), el control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, también implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución de la corrección de éstas, facilita el cumplimiento de los planes. Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros.

Manifiestan también que un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completan de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

El control puede ser aplicado tanto al recurso humano y a los materiales. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades de la organización conduzcan a la obtención de las metas.

b. Proceso de control:

Chiavenato (2013), indica que el proceso de control se caracteriza por que es cíclico y repetitivo, en realidad el control debe considerarse como un proceso sistemático, donde cada etapa influye en las demás y es influido por ellas.

De acuerdo con Robbins, et al. (2009), el proceso de control consiste en tres etapas: la medición del rendimiento real, la comparación de éste con sus normas y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas

Así también Munch(2012),establece que a través de éste, se mide contra un estándar(los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación) y se

toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados.

- Paso 1: Medición:

Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, el primer paso en el control es la medición.

Cómo se mide: los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos.

- Paso 2: comparación:

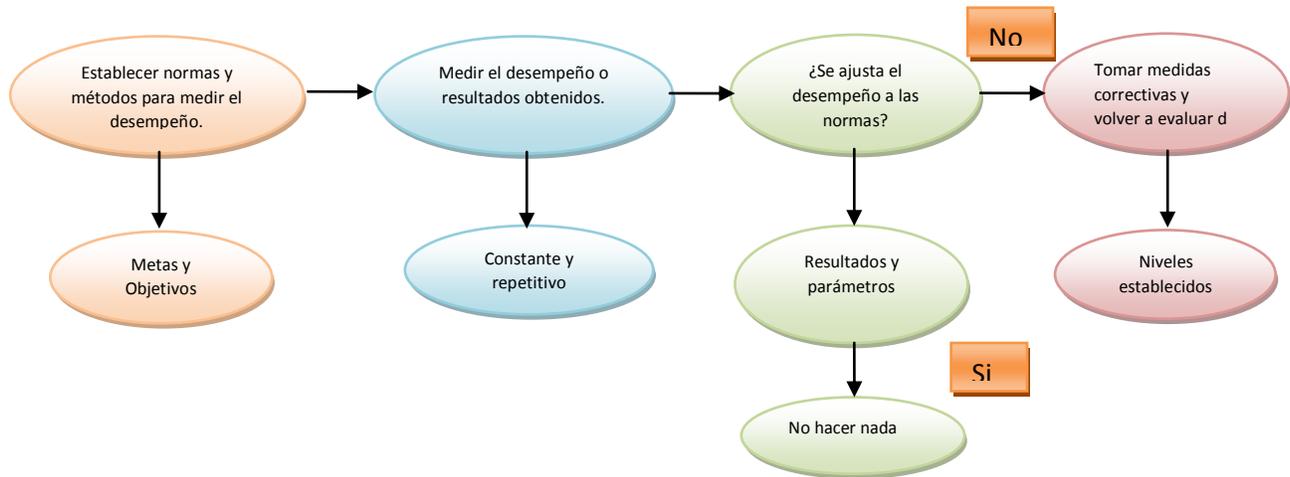
El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación.

- Paso 3: Toma de Acciones Administrativas:

Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifiestan que los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan desviaciones para hacer las correcciones necesarias. Deben desarrollar un programa de acción correctiva e implementarlo para llegar al desempeño deseado. El proceso de control se constituye en los cuatro pasos siguientes:

Figura 8
Proceso de Control



Fuente: Elaboración propia, en base a Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

El proceso de control es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación; comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas; determinar si existen desviaciones y medir su importancia; así como para tomar aquellas medidas que se necesiten a fin de garantizar que todos los recursos de las instituciones se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

c. Control del desempeño general:

Según Robbins, et al(2013), La planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control parcial, para medir el desempeño general de una empresa una división integrada o proyecto dentro de ella frente a las metas totales.

Hay muchos motivos para controlar el desempeño general:

- Así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general.

- La descentralización de la autoridad (en especial en las divisiones de productos o territoriales) crea unidades casi independientes que deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa.
- El control general permite medir el esfuerzo total de un gerente de área de manera integral en lugar de parcial.

d. Medidas de desempeño de la organización:

Son los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda organización, proporcionando la información que se necesita siendo ellas la productividad, eficacia y eficiencia.

• Productividad de la organización:

Es la productividad de los bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción, las organizaciones desean producir la mayor cantidad de bienes y servicios, usando la menor cantidad de insumos, la producción se mide por resultados obtenidos.

• Eficacia de la organización:

Robbins y otros (2009), establecen que es una medida de qué tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien una organización logra esos objetivos. Es una medida de desempeño común que usan los gerentes.

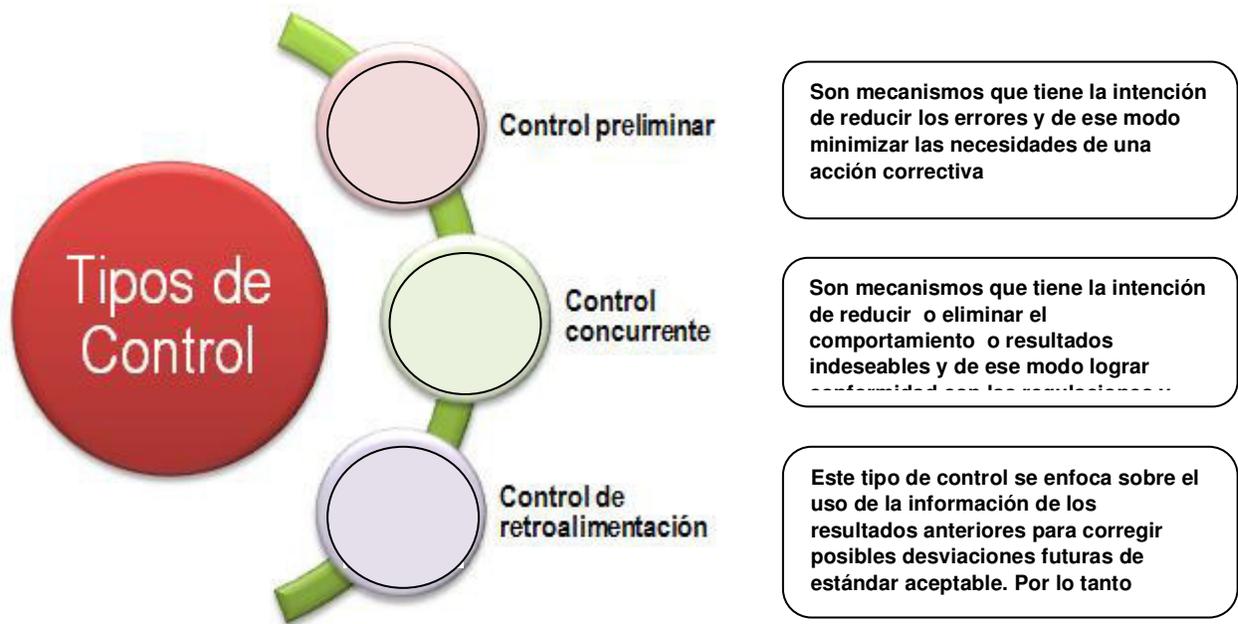
En las empresas se necesita información para supervisar el desempeño de la organización y controlar sus actividades. Si no hay información se tienen dificultades para medir, comparar y tomar medidas como parte del control.

e. Tipos de Control:

Chiavenato (2011) manifiesta que cada organización requiere de un sistema básico de control para emplear todos los recursos, desarrollar a las personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional.

De acuerdo con *Hellriegel, Jackson, y Slocum*, (2009) los tipos de control son los que se describen en la siguiente figura

Figura 9
Tipos de control



Fuente: Elaboración propia, basado en Hellriegel, Jackson y Slocum(2009)

f. Herramientas de control:

Koontz y Wehrinch (2012), menciona que las herramientas de control son: controles financieros, tarjetas de puntaje equilibrada, controles de información, y benchmarking.

- Tarjetas de puntaje equilibrada:

Es una herramienta de medición del desempeño que evalúa cuatro áreas (financiera; clientes; procesos internos, y activos de personal, innovación y crecimiento) que contribuyen al desempeño de una empresa.

- Controles de información:

La información es decisiva para supervisar y medir el desempeño de una organización. Los gerentes necesitan la información correcta en el momento oportuno y en la cantidad adecuada. La información inexacta, incompleta, excesiva o retrasada dificultará gravemente el desempeño.

- Control financiero:

Según Robbins, et al. (2009), uno de los propósitos principales de toda empresa de negocios es obtener una utilidad. Para lograr este objetivo, los gerentes necesitan controles financieros.

g. Técnica de control y medición del desempeño:

Son instrumentos que se utilizan para llevar a cabo el proceso de control, las cuales se describen a continuación

- Benchmarking:

Según Koontz y Weihriches un "método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base a las mejoras prácticas de la industria". Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".

Se puede establecer que es proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y causas de trabajo de las

organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

- Cuadro de mando integral:

Kaplan y Norton (2009), mencionan que el cuadro de mando integral o The Balanced Scorecard -CMI O BSC- no es más que un conjunto de indicadores agrupados de forma tal que pueden ser priorizados y ponderados para obtener así un resultado global de un periodo determinado.

En las empresas, se debe determinar según el puesto de trabajo, cuales son los principales indicadores que se tienen que medir según los objetivos generales y específicos de la organización. De esta forma, se podrá obtener un resultado global del desempeño del colaborador o equipo de colaboradores de esa área en particular.

Al realizarlo se tendrá un “scorecard” o un tablero de registro que permite controlar el alcance de los objetivos propuestos en cada área funcional dar seguimiento a los objetivos generales y específicos de la organización.

Relación entre Planeación y control:

La planeación es la primera función de la administración y la misma se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la re planeación como el desarrollo de nuevos planes. Además, la retroalimentación continua, a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para corregir las deficiencias observadas en el desempeño, hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y aprovechar los nuevos adelantos.

Hellriegel, et al. (2009), menciona que planeación y control se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas.

En el siguiente cuadro se muestran las relaciones importantes entre la planeación y control, para una mejor comprensión de la correspondencia.

Cuadro 1
Relación de Planeación y control

Planeación	Control
Establece objetivos	Establece estándares
Determina actividades	Mide y compara
Delega	Evalúa resultados
Crea horarios de tareas	Retroalimentación y coaching
Ubica recursos	Toma acciones correctivas
Comunica y coordina	
Provee incentivos	

Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins y Coulter (2010).

La planeación y control son prácticamente inseparables. Una sin otra, no tiene sentido. Los planes tienen sentido si se tiene la intención de alcanzarlos y hacer reales esfuerzos en alcanzarlos y la única manera de saber si se está dando lugar a la dirección deseada, es decir, si los planes se están cumpliendo, es por medio del control.

Las etapas de planeación y control de una empresa están sumamente ligadas y su aplicación dentro de las organizaciones es de suma importancia ya que de ellas depende el éxito o fracaso de esta, si son aplicadas de forma correcta, utilizando las técnicas de forma eficiente, los objetivos de la organización se cumplirán.

1.2.3 Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-

Es el Órgano superior que define y aprueba las políticas y estrategias del proceso nacional de Alfabetización. Está conformado por representantes del sector público y del sector privado, es presidido por el Ministro de Educación. También aprueba los programas y presupuestos de alfabetización así como la fiscalización y supervisión de su desarrollo y ejecución.

a. Integración del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA

• Por el sector Público:

Ministros de Educación (quien lo preside), Cultura y Deportes, Trabajo y Previsión Social, Salud Pública y Asistencia Social, Agricultura, Ganadería y Alimentación, Gobernación. Rector magnífico de la Universidad de San Carlos de Guatemala Consejo Nacional de Desarrollo.

• Por el sector privado:

Un rector representante de las Universidades Privadas. Representante de la Asamblea de Colegios Profesionales. Un representante de la Junta Directiva de la Asociación de medios Publicitarios. Un representante del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales y Financieras- CACIF-. Un representante de Organizaciones de Periodistas de Guatemala. Un representante de las Centrales Sindicales. Representante de la Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas.

• Consejo Directivo:

Coordina, supervisa y programa las actividades de la Entidad Ejecutora del Proceso de Alfabetización a nivel nacional.

• Secretaría Ejecutiva:

Dirige y coordina las actividades a cargo de la Entidad Ejecutora del CONALFA, para el desarrollo del Proceso de Alfabetización en sus fases Inicial y Post-Alfabetización. El Secretario Ejecutivo.

• Consejo Técnico:

Analiza casos específicos y situaciones de carácter técnico y administrativo y propone soluciones a la Secretaría Ejecutiva que contribuyan a la toma de decisiones en aspectos relacionados con la organización y funcionamiento de la institución.

- Unidad de Seguimiento y Evaluación:

Garantiza la ejecución de los planes y programas de Alfabetización, mediante actividades de seguimiento y evaluación del proceso y el desarrollo de los programas de capacitación permanente, para dar cumplimiento a las metas y objetivos anuales y verificar el uso racional de los recursos disponibles.

- Unidad de Investigación y Planificación:

Garantiza la ejecución de las acciones del Proceso de Alfabetización, mediante la realización de actividades relacionadas con investigación, planificación, análisis metodológico, a fin de lograr el alcance de las metas y los objetivos propuestos sobre bases reales utilizando de forma racional los recursos disponibles.

- Unidad de Apoyo Administrativo:

Garantiza el apoyo administrativo y vela por el Proceso de Alfabetización, mediante la ejecución de acciones de administración de personal, prestación de servicios generales, dotación de recursos materiales y otras, a efecto de contribuir en el cumplimiento de los planes operativos anuales de la Entidad Ejecutora.

- Unidad Financiera:

Asegura la dotación oportuna de los recursos financieros del Proceso de Alfabetización, conforme a un presupuesto de ingresos y egresos acorde a la planificación de actividades, la ejecución de operaciones presupuestarias y contables correspondientes, a fin de contribuir al logro de las metas y objetivos del Proceso de Alfabetización nacional.

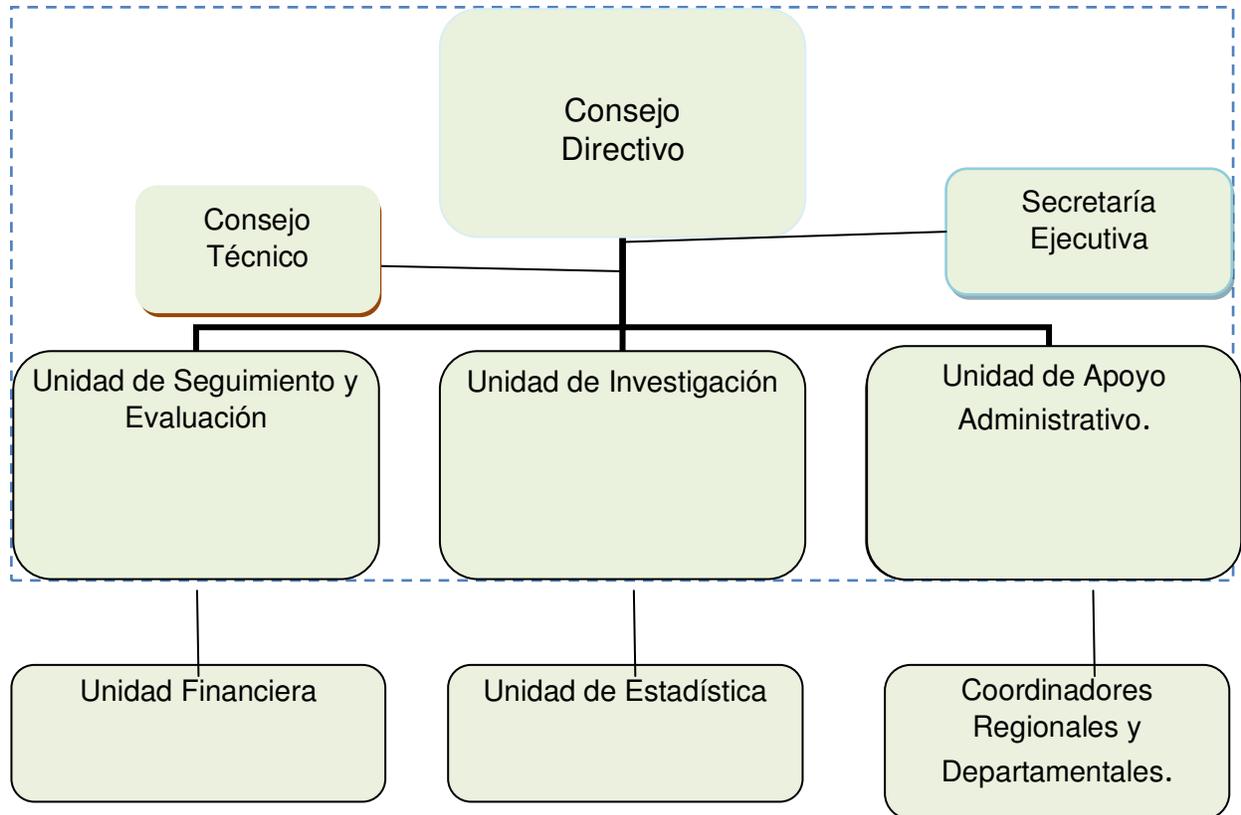
- Unidad de Informática y Estadística:

Garantiza el procesamiento y suministro de información confiable y oportuna, estableciendo y administrando un registro del Proceso de Alfabetización que incluye los sistemas relacionados con las finanzas, investigación y planificación, seguimiento y evaluación, apoyo administrativo y demás áreas de actividad de la Entidad Ejecutora.

- Coordinaciones Regionales y Departamentales:

Son las unidades de la Entidad Ejecutora responsables de coordinar a nivel de departamento la formulación y ejecución de programas de alfabetización a cargo de la propia Entidad Ejecutora o de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Organigrama 2
Estructura organizacional del CONALFA a nivel Nacional.



Fuente: Elaboración propia basado en <http://www.conalfa.edu.gt/>

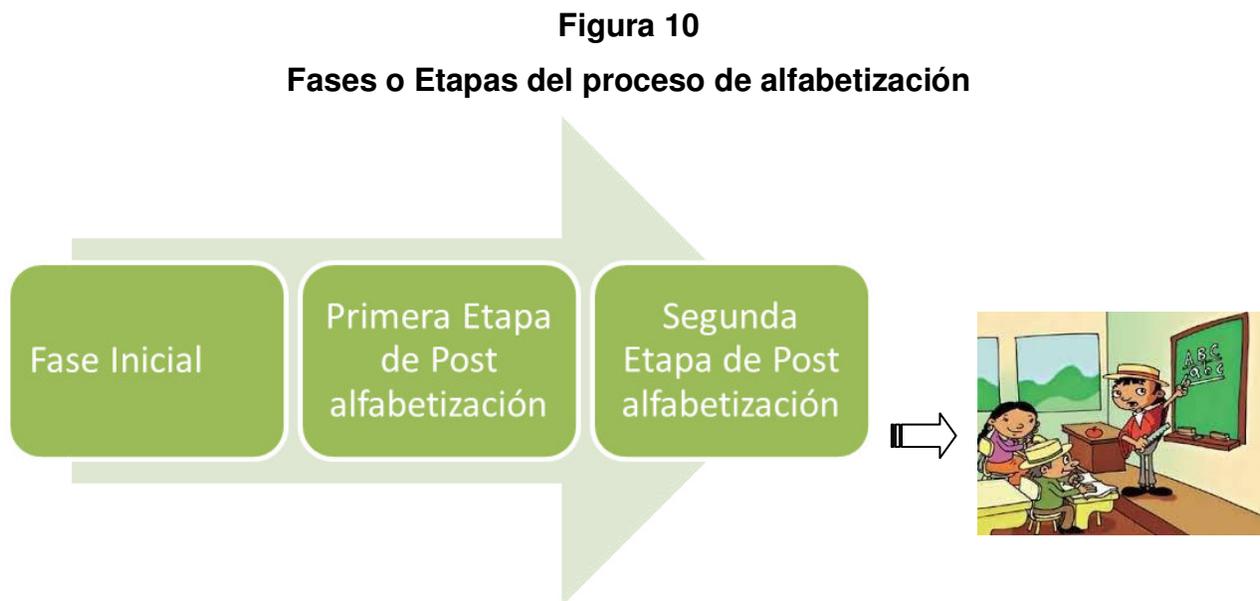
b. Alfabetización:

La alfabetización es un proceso educativo que tiene por finalidad reducir el índice de analfabetismo existente, considerando que la persona alfabetizada adquiere herramientas propicias para lograr una mejor comunicación, desarrollarse plenamente y construir proyectos integrales de vida en todos los planos.

Según el artículo 1, de la Ley de alfabetización "...se entiende por alfabetización la fase inicial del proceso sistemático de la educación básica integral y que implica

además, el desarrollo de habilidades y conocimientos en respuesta a las necesidades socio-culturales y económico productivas de la población.”

El proceso de alfabetización se realiza a través de las siguientes fases o etapas



Fuente: Elaboración propia basado en <http://www.conalfa.edu.gt/>

- Fase Inicial Español:

Según el artículo del reglamento de la ley de Alfabetización consiste en aprender a leer y a escribir, los cálculos matemáticos elementales y es homologada a primer grado de educación primaria lo que le permite seguir estudiando en ese sistema escolar formal.

- Post – alfabetización:

En consolidar, fortalecer y ampliar las habilidades y destrezas adquiridas en la fase inicial, hacia la consecución básica integral del nealfabeta orientada al trabajo y la productividad para mejorar los diversos aspectos de la vida personal, familiar y comunitaria.

Legalmente está establecida en la Ley de Alfabetización, Decreto 43-86, artículo 5 literal b; artículo 12 literales a, h, i; en el Reglamento de la Ley de Alfabetización

Acuerdo Gubernativo 137-91 artículo 6. Ley de educación Y la Constitución de Guatemala en el Artículo No.75

El proceso de post-alfabetización promueve la creación de oportunidades de acceso a los servicios de educación acelerada, capacitación laboral y desarrollo cultural. Además permite a los participantes completar la educación básica integral que facilitará otras opciones de estudio o mejorar en el campo laboral. La post-alfabetización debe coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida de las y los participantes y generar sociedades letradas.

La post-alfabetización está estructurada para personas deseosas de superación personal, que están interesadas en emprender una actividad productiva con proyección a la comunidad, que pretenden continuar sus estudios en el ciclo básico y diversificado, mejorar sus ingresos laborales y para personas que por razones de conducta, edad o problemas de aprendizaje son excluidas del sistema de educación formal.

La post-alfabetización se desarrolla de la siguiente forma:

Primera etapa de post-alfabetización que equivale al segundo y tercer grados de educación primaria. Y la Segunda etapa de post-alfabetización que equivale al cuarto, quinto y sexto grado de educación primaria.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según estadísticas de CONALFA, en 1989, la tasa de alfabetismo en jóvenes de 15 a 24 años era de 75%. Para el 2011, aumentó a 87.01%; es decir el país avanzó 12 puntos porcentuales. Aun así, para el mismo año, de cada 100 jóvenes entre 15 y 24 años de edad, 13 todavía no sabían leer y escribir, estimando, para ese mismo año, que 388,557 jóvenes son analfabetas; de ellos, 167,920 son hombres y 220,637 mujeres. La tasa de alfabetismo en la población joven evoluciona, en parte como producto de las acciones del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-, y también por la política educativa de ampliación de cobertura del sistema regular en Preprimaria y Primaria. Esto significa que, para alcanzar la meta al 2015 se debe mantener el ritmo de decrecimiento del analfabetismo de 2.02% anual, lograr la cobertura escolar completa y mejorar el índice de competencia, lo que exige prestar atención especial a los estratos de menores ingresos, de modo que estos jóvenes puedan acceder también a los programas sociales de erradicación de la pobreza y extrema pobreza

Sin embargo actualmente existen diversas situaciones que se presentan en el proceso de alfabetización: los facilitadores y animadores encargados de atender los grupos de alfabetización realizan de forma incorrecta los diferentes tipos de registros administrativos, tales como: planificación en la ejecución del trabajo, control de asistencia, registros de evaluación, lo cual al momento de las supervisiones correspondiente, refleja una desorganización de cada actividad. Así también los coordinadores Municipales de alfabetización –CMAs- encargados de verificar el trabajo a los alfabetizadores, no logran alcanzar el objetivo en relación de las supervisiones ya que por falta de recursos económicos, medios de transporte, topografía poco accesible, cantidad de supervisiones impuestas y condiciones climáticas, obstaculizan la supervisión y control del trabajo que se está ejecutando.

Todo lo anteriormente citado, denota inconsistencia y deficiencia en los diferentes grupos de alfabetización quienes no alcanzan las metas establecidas, limitando la buena promoción de los diferentes grupos, lo cual durante el proceso, representa deserción de los mismos e incide en la baja calidad educativa del proceso.

Al no realizar un reforzamiento en lo que se refiere a planeación y control dentro del programa de alfabetización, puede tener incidencia en las promociones en base a las inscripciones al carecer de un control adecuado para el avance del proceso y cada vez será más deficiente en las diferentes comunidades donde se desarrolle, y consecuentemente no se podrá reducir la tasa de analfabetismo ni se podrá cumplir con las metas del año 2015.

Se necesita implementar herramientas para que la calidad del proceso de alfabetización mejore tanto en su desarrollo y promoción así como eficiencia y eficacia. Dando a conocer una orientación necesaria, adecuada y basada a la realidad de lo que se menciona para que se logre lo que como organización se desea alcanzar.

Lo anterior permite establecer la siguiente interrogante:

¿Cómo se aplica la planeación y controlen el programa de alfabetización en el municipio de Chiantla?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar cómo se aplica la planeación y control en los procesos de alfabetización del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA- en Chiantla, Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer el desarrollo de planeación utilizado en el programa de alfabetización,
- Identificar los tipos de planes que emplea CONALFA para la ejecución del proceso de alfabetización
- Indicar las herramientas de planeación que se utilizan en la organización, sujeto de estudio,

- Establecer la medición del cumplimiento de acciones que se realizan en el programa de alfabetización,
- Determinar los tipos de control que se implementan en el proceso objeto de estudio,
- Mencionar las herramientas de control que se utilizan dentro de la organización.

2.2 Variables

Planeación y control.

2.2.1 Definición de Planeación y Control

a. Definición conceptual:

Planeación: Según Koontz y Weihrich (2013) es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos: lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Munch (2013), determina que controles medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado, en relación con las metas y los planes, para señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas.

b. Definición operacional de planeación y control:

La realización de la planeación en los requerimientos del programa de alfabetización, permite establecer los indicadores correspondientes que ayudan al desempeño de las tareas administrativas utilizando diferentes tipos de Planes y herramientas para lograr cada uno de los objetivos trazados.

El control facilita la realización de los planes, los cuales guían las labores para el mejor aprovechamiento de los recursos de la institución.

c. Indicadores:

Planeación y Control

- Aplicación de planeación
- Tipos de planes
- Herramientas de planeación
- Aplicación de control
- Tipos de control
- Herramientas de control

2.3 Alcance de la Investigación

Esta investigación se realizó con los alfabetizadores (facilitadores y animadores) y coordinadores municipales del comité Nacional de alfabetización del municipio de Chiantla abarcando comunidades como las siguientes : Aldea Agua Alegre, Cantón Vista Hermosa ,Cantón Sibila Centro, Aldea El Rancho, Caserío Arenales, Cantón La Reforma, Aldea La Capeanilla, Cantón San Martín, Cantón Pino Alto, Cantón Plaza, Cantón El Porvenir, Aldea Buena Vista Chancol, Aldea Chuscaj, Cantón Cipresales, Cantón Nuevo Progreso, Cantón El Progreso, Cantón Vega Seca , Aldea Sibila , Aldea Quilenco, Aldea El Rosario, Cantón Parroquia, Cantón La Lagunita, Aldea los Regadillos, Aldea Patio de Bolas, Cantón Minas, CantónLa laguna, Caserío Cuchumatanes, Cantón Ojo de Agua, Cantón Nueva Comunidad, Aldea Taluca, Cantón Buena Vista San Antonio las Nubes, Cantón las Majadas. Cantón Los Chulubes. Cantón Buena Vista Magdalena., Cantón Gracias a Dios. Cantón Buena Vista, Cantón Las Presas, para conocer la aplicación de planeación y control dentro de las actividades que realizan como parte del proceso de alfabetización.

2.4 Aporte

Con esta investigación se pretendió que los resultados sirvieran de guía para la toma de decisiones en el Programa de Alfabetización del Comité Nacional de Alfabetización de Chiantla. Así también se presenta una guía para que los alfabetizadores cuenten con el

conocimiento adecuado para la práctica de cómo utilizar y ejecutar cada uno de los registros de dicho programa , facilitando la supervisión a coordinadores municipales y técnicos pedagógicos de alfabetización, así mismo que pueda contribuirá lograr el objetivo trazado.

Puede también considerarse como un aporte a la Universidad Rafael Landívar y como fuente de consulta para futuras investigaciones sobre la temática

III. MÉTODO

3.1 Sujetos y/o Unidades de Análisis

3.1.1 Sujeto

Para el estudio se tomó en cuenta a los alfabetizadores (facilitadores y animadores), coordinadores municipales y pedagógicos del proceso de alfabetización 2014 del CONALFA del municipio de Chiantla departamento de Huehuetenango.

Los sujetos de estudio se describen a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 3
Población y muestra

Puesto	No. Encuestados
Coordinador Departamental	1
Técnico Pedagógico	6
Coordinador Municipal	2
Alfabetizadores	53
Total	62

Fuente: elaboración propia, basado información de CONALFA Chiantla/2013

Para este estudio se consideraron todos los sujetos descritos en la tabla anterior.

3.1.2 Unidades de Análisis

- ✓ Comité Nacional de Alfabetización Chiantla.

3.2 Población

Para efectos de la presente investigación se consideró a la totalidad de empleados de CONALFA, Chiantla, que constituye la población o universo, que según Triola, citado

por Del Cid, Méndez y Sandoval (2011). Es la colección completa de todos los elementos a estudiar.

3.3 Técnicas e Instrumentos

a. Instrumento:

Se aplicó un cuestionario que según Del Cid, et al(2010), es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Se utilizó un cuestionario y la entrevista estructurada dirigida a técnicos pedagógicos, coordinadores municipales y alfabetizadores.

3.4. Procedimiento

- ✓ Inicialmente se solicitó a la Institución autorización para ser objeto de estudio,
- ✓ Determinación de la principal problemática, los objetivos, alcances y limitantes; así como la metodología a aplicar,
- ✓ Búsqueda de información sobre estudios realizados con anterioridad relacionados a la temática investigada,
- ✓ Realización de una investigación documental bibliográfica referente al tema de investigación,
- ✓ Aprobación del tema de investigación mediante una mini defensa de tesis,
- ✓ Elaboración del cuestionario y entrevista estructurada como instrumentos para recopilar la información,
- ✓ Aplicación de los instrumentos y obtención de información a entrevistados,
- ✓ Tabulación de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación,
- ✓ Elaboración de gráficas de barras para la presentación de los resultados obtenidos,
- ✓ Realización de análisis y discusión de resultados,
- ✓ Elaboración de conclusiones y recomendaciones,
- ✓ Diseño de propuesta.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se expone la información recopilada a través de los diferentes instrumentos aplicados a los sujetos de estudio.

4.1 Estudio realizados con Alfabetizadores

En este apartado se presenta la opinión de los alfabetizadores con respecto a la aplicación de planeación y control.

Aspectos generales

1. Tiempo de Laborar en el programa de alfabetización de Chiantla, Huehuetenango.

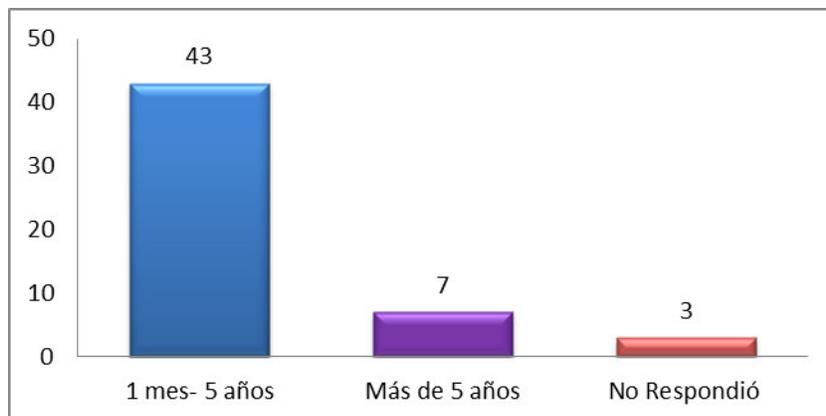
Cuadro 1

Opción	Alfabetizadores	%
1 mes- 5 años	43	81
Más de 5 años	7	13
No Respondió	3	6
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 1



Fuente: Cuadro 1

La mayoría de alfabetizadores poseen menos de 5 años de laborar en la institución por contrato, el cual se renueva anualmente según el desempeño del colaborador.

2. Para usted, ¿Qué es el Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-?

Cuadro 2

Opción	Alfabetizadores	%
Instituc. Encargada de alfabetizar	53	100
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Grafica 2



Fuente: Cuadro 2

La totalidad de los entrevistados coincidieron en que CONALFA, es una institución encargada de alfabetizar (enseñar a leer y escribir) a jóvenes y adultos.

3. Para usted, ¿Qué es planeación?

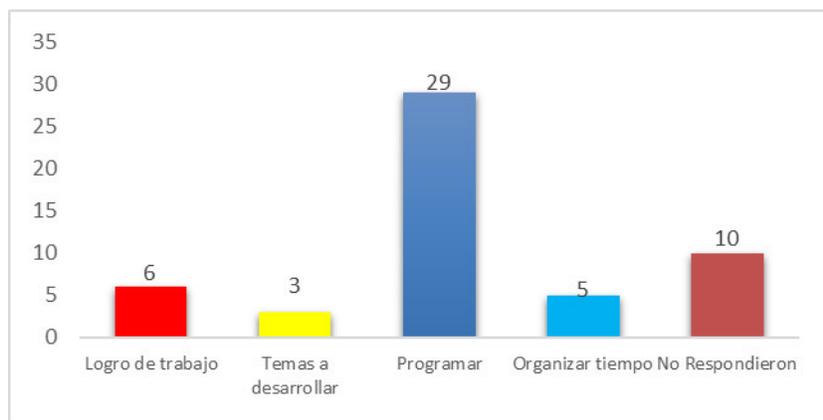
Cuadro 3

Opción	Alfabetizadores	%
Logro de trabajo	6	11
Temas a desarrollar	3	6
Programar actividades y realizar un plan de trabajo	29	54
Organizar tiempo	5	10
No Respondieron	10	19
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 3



Fuente: Cuadro 3

El 54% de los encuestados, tiene una noción sobre el concepto de planeación, definiéndola como programar y organizar una actividad con anticipación y de manera ordenada

4. ¿Planifica usted sus actividades laborales?

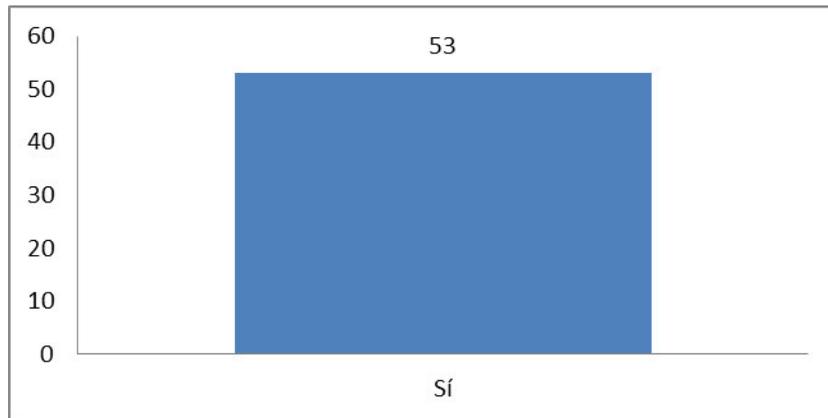
Cuadro 4

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	53	100
No	0	0
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 4



Fuente: Cuadro 4

La totalidad de los colaboradores respondieron que planifican sus actividades en una forma sistematizada de acuerdo a los requerimientos del CONALFA.

5. ¿Con que temporalidad planifica su actividad laboral?

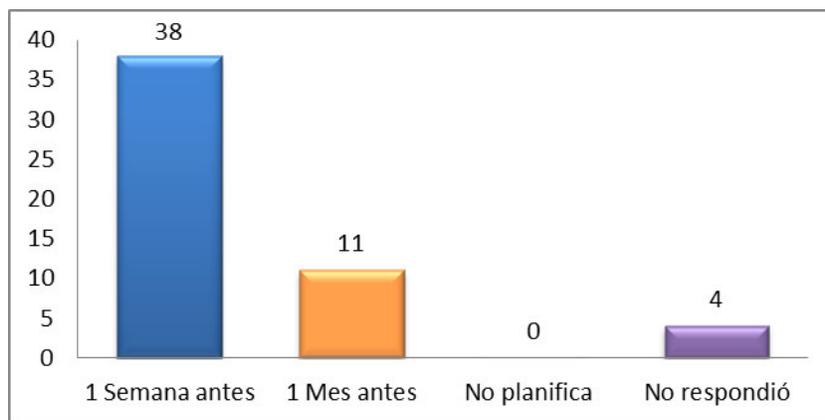
Cuadro 5

Opción	Alfabetizadores	%
1 Semana antes	38	72
1 Mes antes	11	21
No planifica	0	0
No respondió	4	7
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 5



Fuente: Cuadro 5

El 72 % de los encuestados, planifica sistemáticamente sus actividades con una semana de antelación, para facilitar el desarrollo de los contenidos del programa.

6. ¿Cómo planifica sus actividades laborales dentro de la institución?

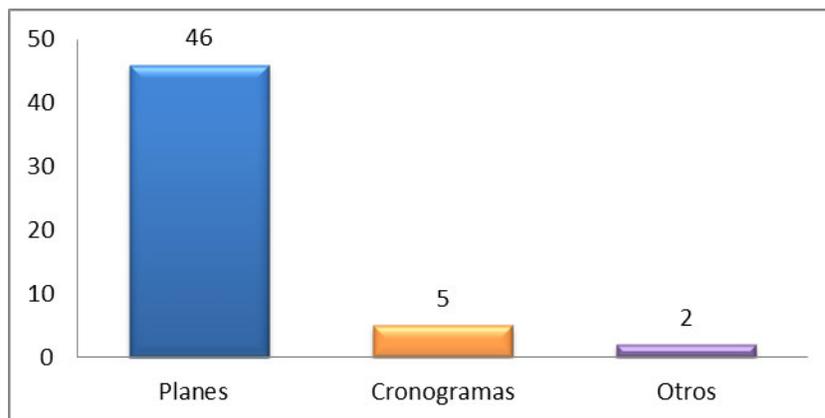
Cuadro 6

Opción	Alfabetizadores	%
Planes	46	87
Cronogramas	5	9
Otros	2	4
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 6



Fuente: Cuadro 6

El 87% de los colaboradores planifican sus actividades según el formato de planificación que se les proporcionara dentro del comité Nacional de Alfabetización.

7. ¿Cómo informa usted sobre su planificación en los registros del programa de alfabetización?

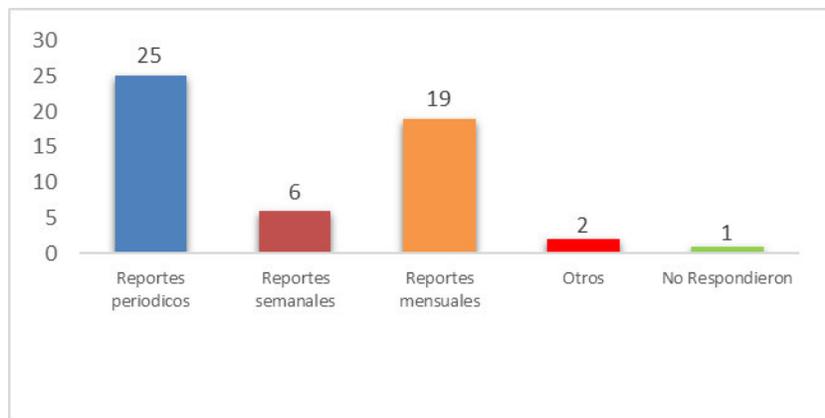
Cuadro 7

Opción	Alfabetizadores	%
Reportes periódicos	25	47
Reportes semanales	6	11
Reportes mensuales	19	36
Otros	2	4
No respondió	1	2
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 7



Fuente: Cuadro 7

El 47% de los colaboradores presenta su planificación en reuniones realizadas a través de reportes periódicos

8. ¿En qué proporción conoce la misión y visión de la Institución?

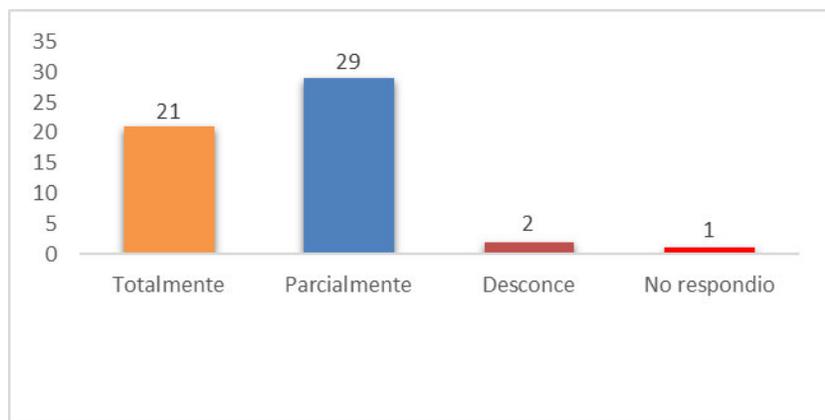
Cuadro 8

Opción	Alfabetizadores	%
Totalmente	21	40
Parcialmente	29	55
Desconoce	2	4
No respondió	1	1
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 8



Fuente: Cuadro 8

Más de la mitad de los encuestados (55%) conocen parcialmente la misión y la visión de la Institución.

9. ¿Cuáles el principal valor que se aplican en el programa de alfabetización?

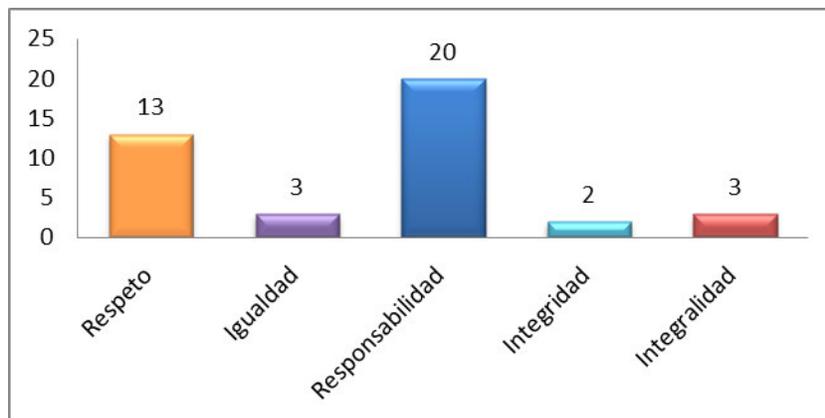
Cuadro 9

Opción	Alfabetizadores	%
Respeto	13	24
Igualdad	6	11
Responsabilidad	24	45
Integridad	4	8
Integralidad	6	11
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 9



Fuente: Cuadro 9

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, el valor más importante que se aplica dentro del programa es la responsabilidad de forma integral.

10. ¿Cuál es el principal reto, para ejecutar su labor en el Comité Nacional de Alfabetización?

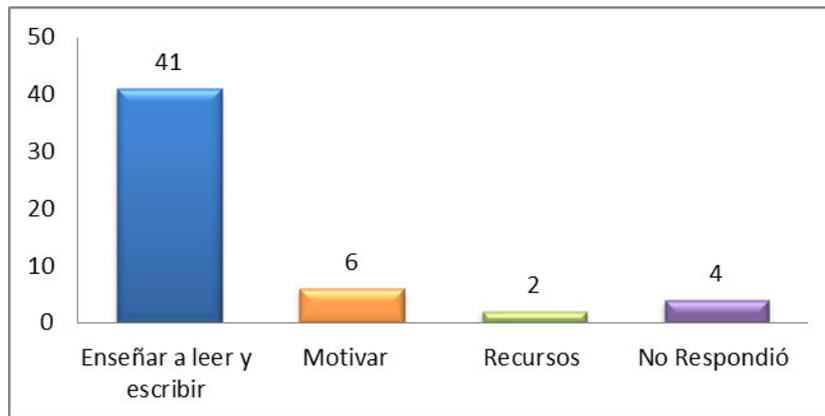
Cuadro 10

Opción	Alfabetizadores	%
Enseñar a leer y escribir al mayor número de personas posibles, para disminuir el analfabetismo en las comunidades	41	77
Que las personas se motiven y organicen su tiempo para asistir a las clases	6	11
Realizar el proceso de alfabetizar, con los pocos recursos o insumos asignados	2	4
No Respondió	4	8
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 10



Fuente: Cuadro 10

Los encuestados dieron múltiples respuestas, que fueron agrupadas y se identificaron tres retos que se consideran como principales, el más relevante es el que manifiesta el 77% que se refiere a enseñar a leer y escribir al mayor número de personas .

11. ¿Qué necesita para promover mayor participación durante el proceso de alfabetización?

Cuadro 11

Opción	Alfabetizadores	%
Nuevos materiales	30	57
Calidad educativa	3	5
Mayor supervisión	9	17
Tecnología	9	17
Mejor compensación	1	2
Mayor participación de alumnos	1	2
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 11



Fuente: Cuadro 11

Se observa la preocupación de los entrevistados por contar con materiales para la realización de su trabajo. El 57% respondió que es necesario contar con nuevos materiales, para lograr promover una mayor participación, mientras que el 17% considera que necesitan tecnología, como herramienta para mejorar sus actividades.

12. ¿Se le presenta algún obstáculo para el cumplimiento de metas?

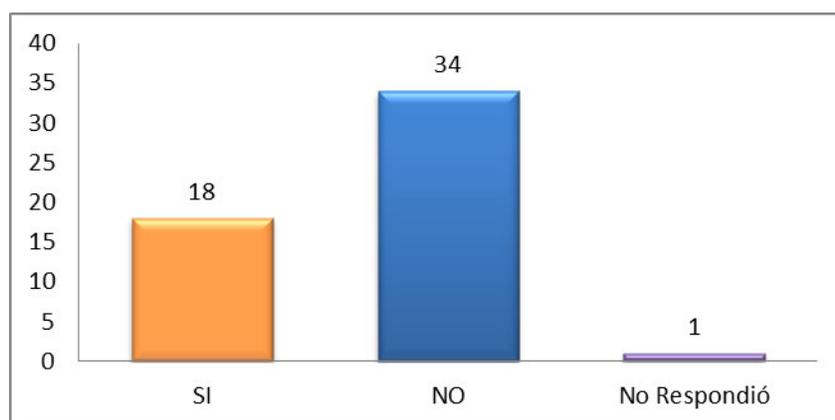
Cuadro 12

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	18	34
No	34	64
No Respondió	1	2
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 12



Fuente: Cuadro 1

El 34 % de encuestados que respondieron afirmativamente sobre obstáculos en sus actividades, mencionan que los principales son: deserción, factores climáticos (en el invierno hay mayor ausencia de participantes), falta de tiempo, poca motivación, carencia de materiales, poco presupuesto para el proceso, reducción de tiempo en el proceso, entre otras.

13. ¿Qué considera que es necesario para vencer los obstáculos y alcanzar con éxito las metas?

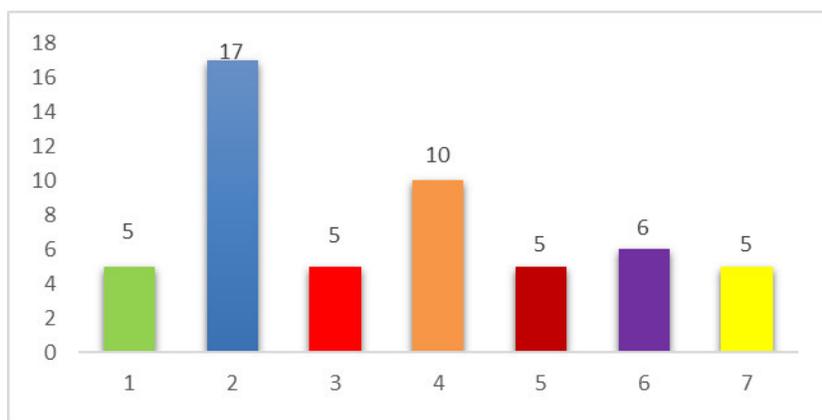
Cuadro 13

	Opción	Alfabetizadores	%
1	Promocionar el proceso en las asambleas comunitarias para motivar y crear	5	9
2	Conciencia en las personas sobre la importancia de saber leer y escribir.	17	33
3	Organizar bien las actividades y cumplir con lo planeado	5	9
4	Motivar a los participantes y tratarlos con respeto.	10	19
5	Enfocar el trabajo en objetivos y tenerlos claros, optimizando los recursos	5	9
6	Compromiso por parte de los Alfabetizadores y de los participantes para lograr el objetivo de aprender a leer y escribir.	6	12
7	Contar con una metodología y materiales para preparar de mejor manera las clases	5	9
		53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 13



Fuente: Cuadro 13

Según opinión de los encuestados, se necesita crear mayor conciencia entre los participantes sobre la importancia de aprender a leer y escribir, y también motivarlos y tratarlos con respeto dentro del proceso de alfabetización.

14. ¿Conoce las estrategias que se utilizan en el programa de alfabetización para buscar una promoción de calidad?

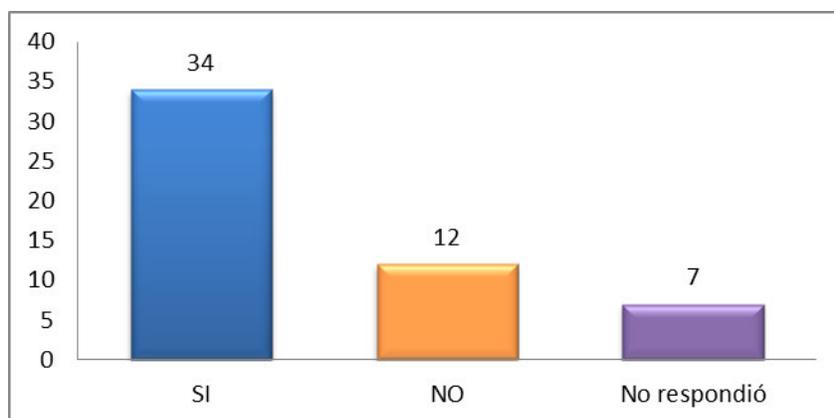
Cuadro 14

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	34	64
No	12	23
No respondió	7	13
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 14



Fuente: Cuadro 14

El 64 % de los colaboradores expresaron que conocen las estrategias prácticas que utiliza el programa para facilitar el proceso de enseñanza como: capacitaciones y mayor supervisión.

15. ¿Se le facilitan los recursos para la aplicación adecuada de las estrategias del programa de alfabetización?

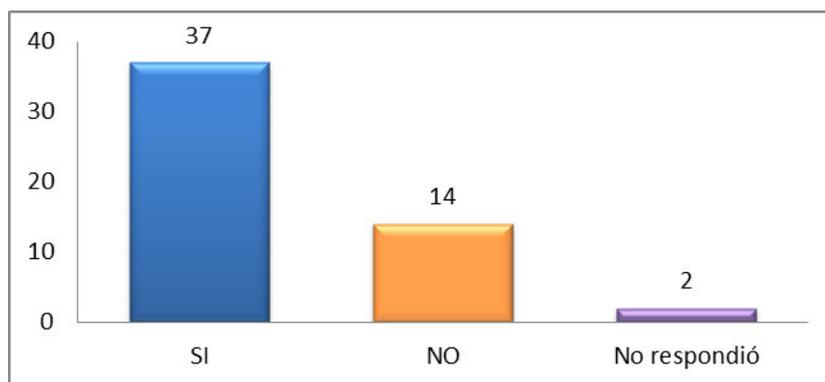
Cuadro 15

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	37	70
No	14	26
No respondió	2	4
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 15



Fuente: Cuadro 15

El 70% consideran que las capacitaciones que reciben, los materiales y herramientas proporcionadas, son adecuadas para cumplir con su trabajo y les facilitan la aplicación de las estrategias, mientras que el 26% menciona que es difícil aplicarlas por: deficiencias, falta de presupuesto y de materiales para todos los participantes, pues solo dan para el alfabetizador, ya que el tiempo de duración del proceso es corto.

16. ¿Existe reglamento de trabajo interno en el programa de alfabetización?

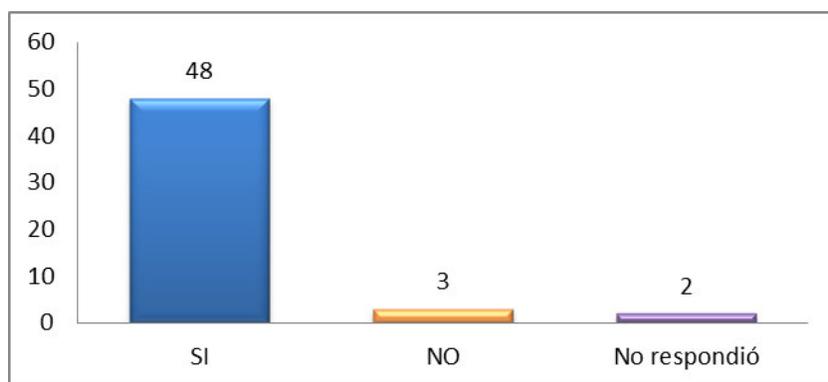
Cuadro 16

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	48	91
No	3	5
No respondió	2	4
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 16



Fuente: Cuadro 16

El 91% de los colaboradores manifestaron que existe reglamento interno, en base a instrucciones recibidas al iniciar el proceso y a los requerimientos que les solicitan. Sin embargo no está documentado.

17. ¿Aplica una buena medición y corrección del desempeño en sus participantes?

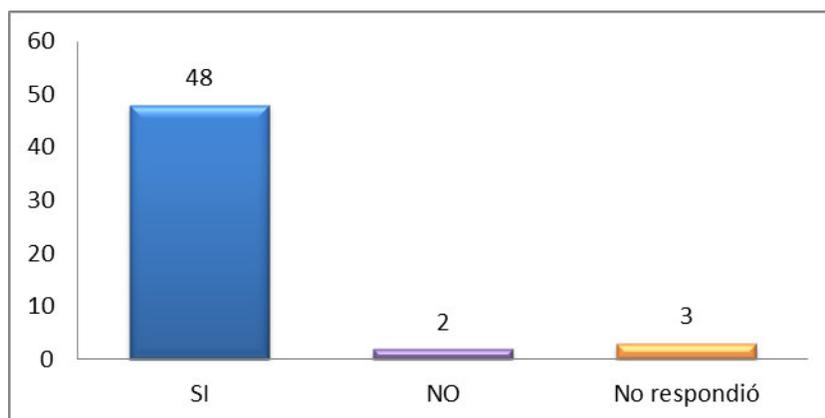
Cuadro 17

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	48	91
No	2	4
No respondió	3	5
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 17



Fuente: Cuadro 17

La mayoría de encuestados respondieron positivamente sobre la aplicación de medición y corrección del desempeño, consideran que es importante verificar el desempeño de los participantes para medir el avance que han logrado y obtener mejor calidad en su trabajo, considerando que no es muy formal ni funcional, pues lo importante es que ellos aprendan a leer y escribir. Sin embargo el 4% señalan que desconocen cómo hacerlo y no cuentan con herramientas para aplicarlo.

18. ¿Sobre qué aspectos o temáticas necesita capacitarse?

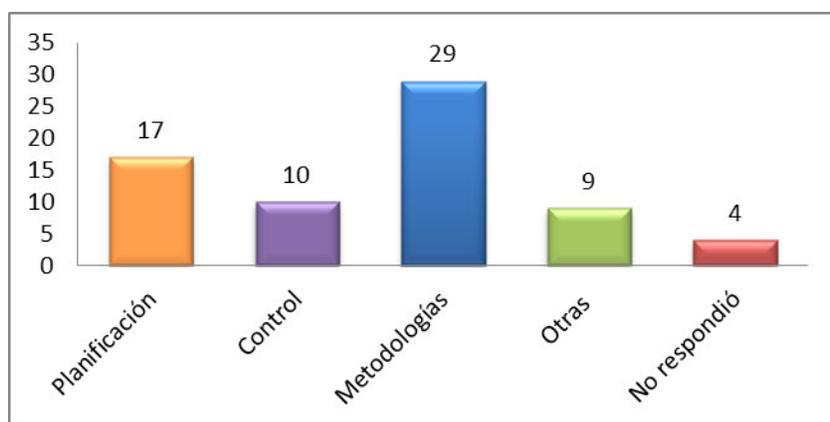
Cuadro 18

Opción	Alfabetizadores	%
Planificación	17	32
Control	10	18
Metodologías	16	30
Otras (Tecnología, Nuevos objetivos, Superación personal)	6	12
No respondió	4	8
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 18



Fuente: Cuadro 18

Se enlistaron las respuestas más relevantes de los colaboradores, manifestando que el interés del 32 % es capacitarse en planificación y el 30 % sobre metodologías. Lo cual demuestra la falta de planeación y control en un 30%.

19. ¿Se revisan y modifican periódicamente la asistencia que lleva dentro del proceso de alfabetización?

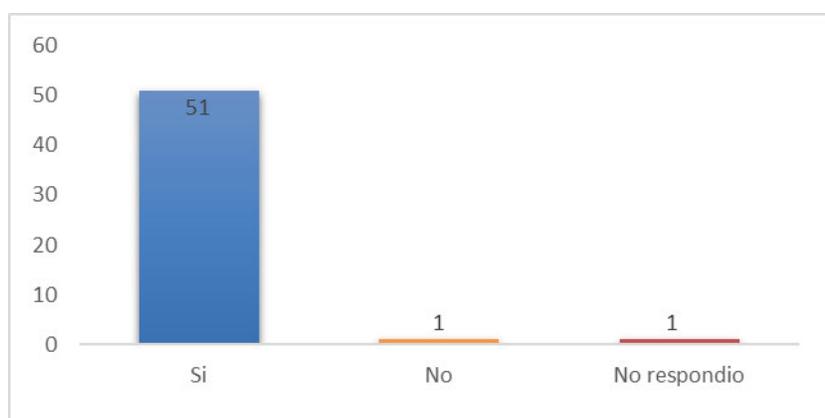
Cuadro 19

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	51	96
No	1	2
No respondió	1	2
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 19



Fuente: Cuadro 19

El 96% manifestó que se revisan los registros de asistencia al momento de las supervisiones realizadas en los diferentes centros de alfabetización

20. ¿Es revisada y modificada periódicamente la planificación que lleva dentro del proceso de alfabetización?

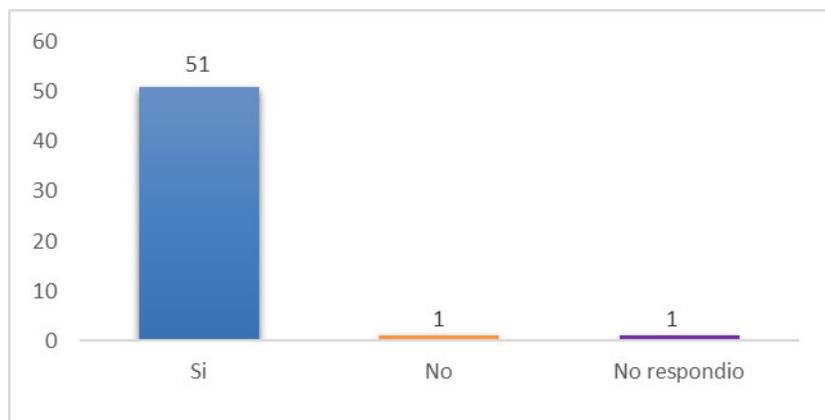
Cuadro 20

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	51	96
No	1	2
No respondió	1	2
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 20



Fuente: Cuadro 20

El 96% manifiesto que si se revisan y se modifican oportunamente los registros de planificación, especialmente al momento de las supervisiones realizadas en los diferentes centros de alfabetización.

21. ¿Qué entiende usted por control?

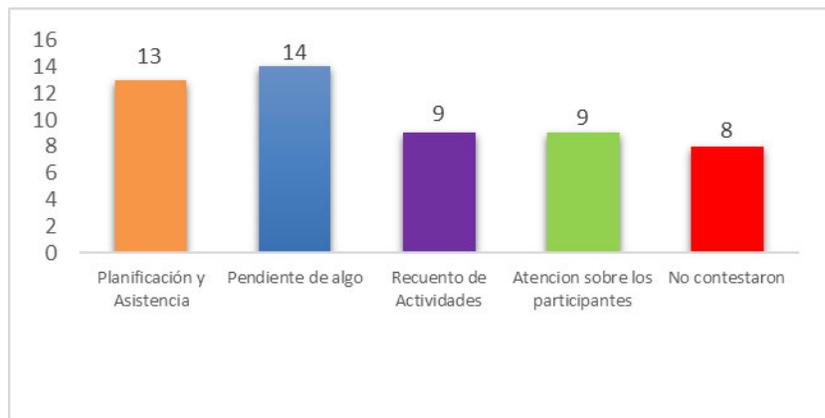
Cuadro 21

Opción	Alfabetizadores	%
Llevar la planificación y asistencia	13	24
Estar al pendiente de algo	14	26
Llevar recuento de actividades	9	17
Atención sobre los participantes	9	17
No contestaron	8	16

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 21



Fuente: Cuadro 21

El 24% de los encuestados consideran que control es verificar que todas las actividades que se realizan sean de acorde a lo planificado, a través de registros, para comprobar el avance que se ha tenido y confirmar que se cumpla con la asistencia, la supervisión y el trabajo, de forma ordenada.

22. ¿Sabe cómo utilizar el control dentro de su trabajo?

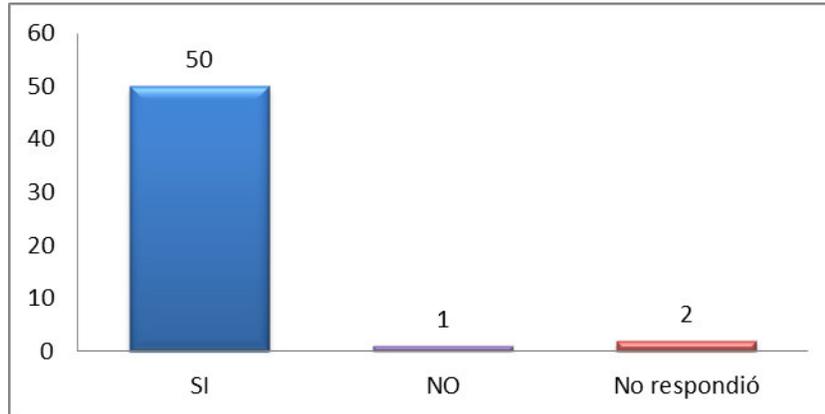
Cuadro 22

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	50	94
No	1	2
No respondió	2	4
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 22



Fuente: Cuadro 22

En general el 94 % de los encuestados tienen una idea clara sobre lo que se trata el control en una manera empírica, y respondieron que a través de llevar una buena planificación, registro de asistencia y supervisión, es como ellos cumplen con la actividad, lo cual queda deficiente en el momento de aplicarlo.

23. ¿Aplica medidas disciplinarias para obtener el control de sus participantes en la etapa de desarrollo?

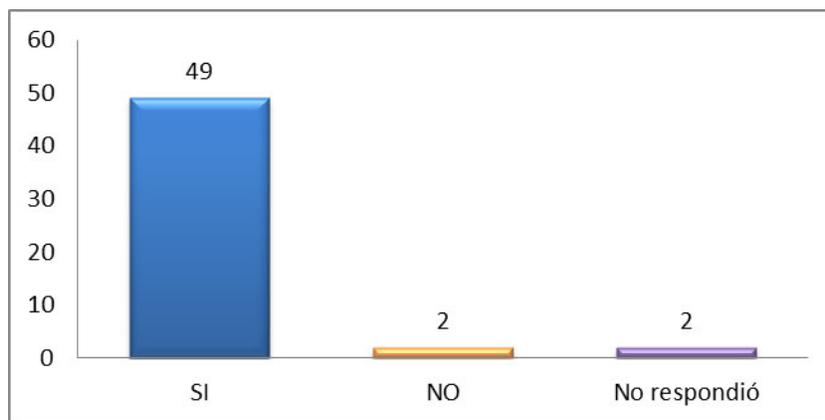
Cuadro 23

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	49	92
No	2	4
No respondió	2	4
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 23



Fuente: Cuadro 23

El 92 % menciona que se toma medidas disciplinarias como: asistencia y cumplimiento de tareas, dentro del proceso de alfabetización, lo cual contribuye a que se evite la deserción de participantes.

24. ¿Qué control realiza para mantener y mejorar la calidad de promoción dentro del proceso de alfabetización?

Cuadro 24

Opción	Alfabetizadores	%
Registro de Asistencia y control de puntualidad	19	36
Evaluaciones, Revisión de cuadernos, dominio de los temas (que hayan aprendido bien)	10	19
Motivación, respeto, dinamismo y participación en clase	13	24
Supervisión, cumplimiento de la planificación, registro de actividades	9	17
No respondió	2	3
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 24



Fuente: Cuadro 24

Las prácticas de control más aplicadas para mantener y mejorar la calidad del proceso son: asistencia, puntualidad, motivación y participación, y evaluaciones.

25. ¿Qué tipos de control utiliza para la verificación de su trabajo?

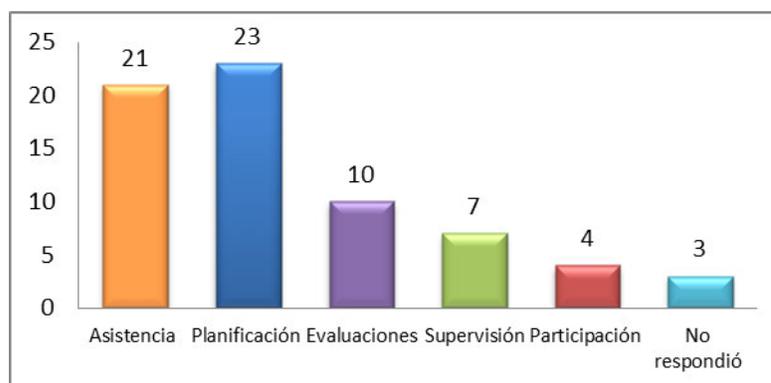
Cuadro 25

Opción	Alfabetizadores	%
Asistencia	15	28
Planificación	13	24
Evaluaciones	11	21
Supervisión/Monitoreo	7	13
Participación	4	8
No respondió	3	6
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 25



Fuente: Cuadro 25

Los encuestados identificaron como principales controles la planificación, asistencia y evaluaciones según se observa en la gráfica.

26. ¿Considera que los medios de control en cumplimiento de los objetivos del programa son efectivos?

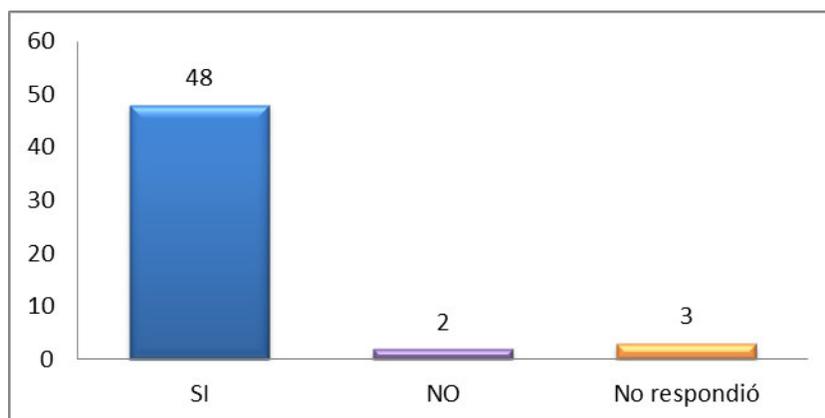
Cuadro 26

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	48	90
No	2	4
No respondió	3	6
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 26



Fuente: Cuadro 26

Los encuestados, el 90 % consideran que sí son efectivos los medios de control porque permiten identificar los logros, además al final del proceso, se pueden ver los resultados a través de las evaluaciones y se ve reflejado el trabajo al promover un mayor número de participantes. También, durante el proceso, se organizan de una mejor manera y se mejora el rendimiento. Sin embargo quienes consideran que no son precisos, señalan que es por falta de recursos.

27. ¿Considera que se hace una retroalimentación o reforzamiento adecuado posterior a cada actividad para corregir los errores cometidos?

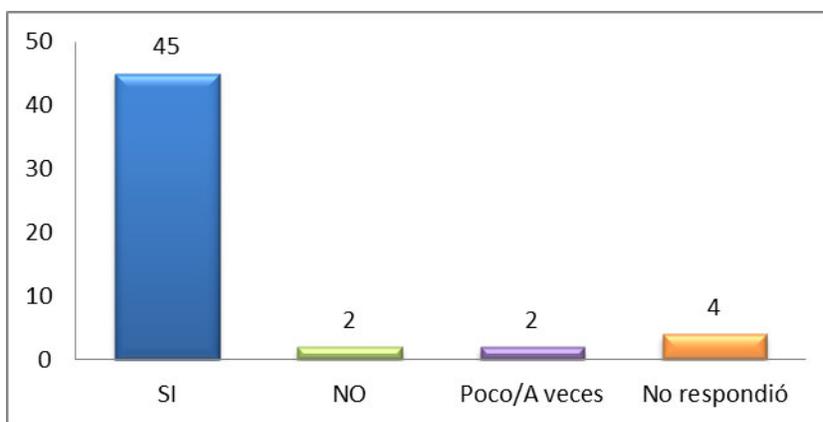
Cuadro 27

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	45	85
No	2	4
Poco/A veces	2	4
No respondió	4	7
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 27



Fuente: Cuadro 27

El 85 % de los encuestados, consideran que es necesario realizar la retroalimentación, para evaluar el proceso y verificar que los temas hayan quedado claros, de lo contrario reforzar y que todos avancen.

28. ¿Considera que han mejorado los procesos que se han realizado en el programa de alfabetización?

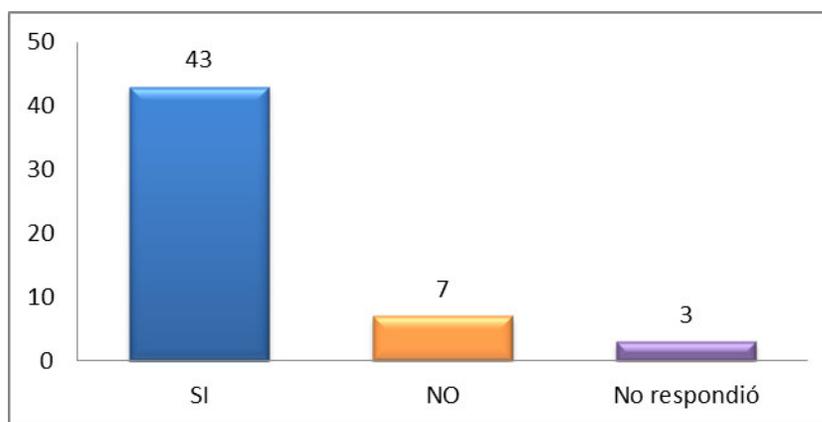
Cuadro 28

Opción	Alfabetizadores	%
Sí	43	81
No	7	13
No respondió	3	6
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 28



Fuente: Cuadro 28

Los 81 % de colaboradores consideran, en su mayoría, que sí han mejorado los procesos en el programa de alfabetización. Indicando que es necesario una mejora en el material que utilizan, que se distribuya de forma suficiente y que sea actualizado. Así también, creen que es importante contar con más capacitaciones. de igual manera opinan que el tiempo del proceso de alfabetización debe ser mayor, para lograr mejor comprensión de los temas y tener mejores resultados

29. ¿Cuáles son las herramientas de control que ejecutan en el proceso de alfabetización?

Cuadro 29

Opción	Alfabetizadores	%
Registros administrativos (planificación y asistencia)	18	34
Materiales (Cuadernos, lápices, borradores, pizarra, textos o cartillas)	9	17
Registro de Evaluaciones	12	23
No Respondieron	14	26
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 29



Fuente: Cuadro 29

El 34% de los encuestados identificaron que los registros administrativos como planificación y asistencia como las herramientas principales de control. El 26% no respondió a esta pregunta

30. ¿Cómo mantiene la atención dentro de la sesión de estudio para mantener el interés de sus participantes?

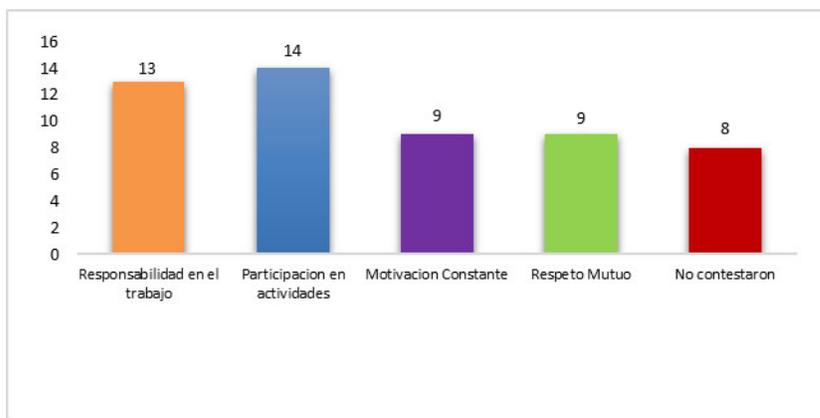
Cuadro 30

Opción	Alfabetizadores	%
Responsabilidad en el trabajo	13	24
Participación en actividades	14	26
Motivación Constante	9	17
Respeto Mutuo	9	17
No contestaron	8	16
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 30



Fuente: Cuadro 30

El 50% de los encuestados, respondió que el desarrollo de los temas debe hacerse de una forma dinámica, que capte la atención de los alumnos, así como abordando temas que sean de su interés, poniendo ejemplos de la vida cotidiana, o de situaciones donde se sientan identificados.

31. Determine como logra la calidad de promoción en su grupo de alfabetización.

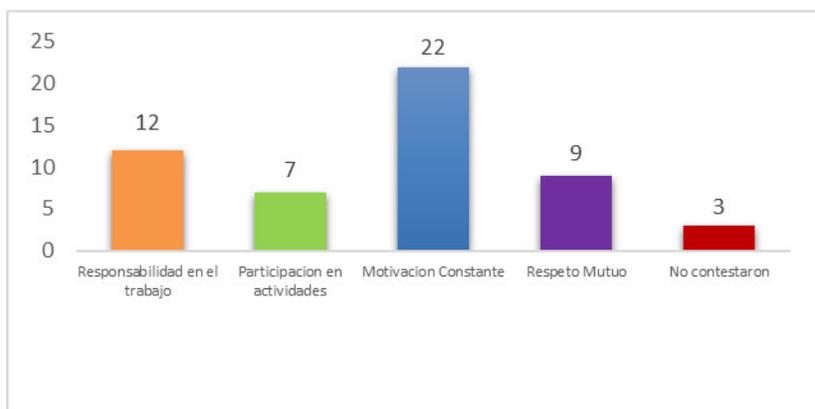
Cuadro 31

Opción	Alfabetizadores	%
Responsabilidad en el trabajo	12	23
Participación en actividades	7	13
Motivación Constante	13	24
Proporcionar nuevos materiales	9	17
Dar mas tiempo en el horario de trabajo	3	6
No respondieron.	9	17
Total	53	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 53 alfabetizadores

Gráfica 31



Fuente: Cuadro 31

El 24 % consideran que la motivación hacia los participantes determina la calidad de promoción, apoyados con el 23% en la responsabilidad del trabajo. Un 17% de los encuestados, no respondió a esta pregunta

4.2 Estudio Realizado a Coordinadores Municipales CMA's y Técnicos Pedagógicos

Se presentan los resultados para conocer la aplicación de planeación y control dentro de la labor educativa.

1. Tiempo de laborar dentro de la Institución?

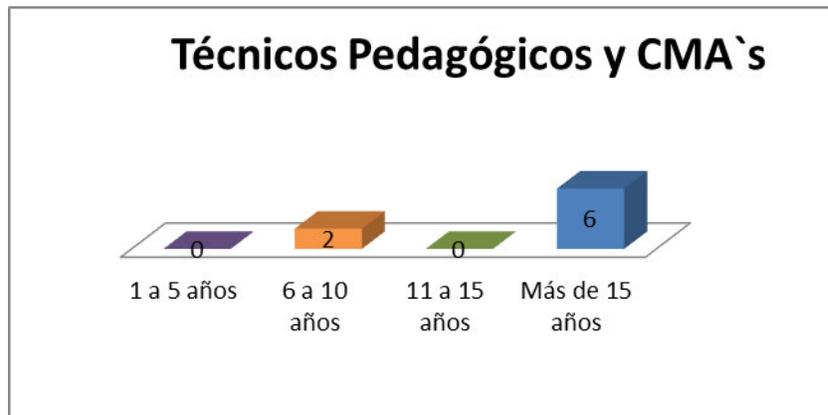
Cuadro 32

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA's	%
1 a 5 años	0	0
6 a 10 años	2	25
11 a 15 años	0	0
Más de 15 años	6	75
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014

Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA's

Gráfica 32



Fuente: Cuadro 32.

El 75% de los encuestados manifestaron tener más de 15 años dentro del Comité Nacional de Alfabetización.

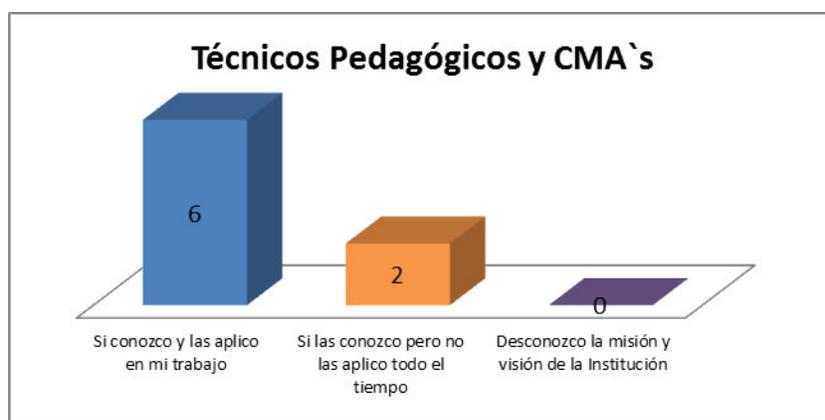
2. ¿Conoce y aplica correctamente la misión y visión de la institución?

Cuadro 33

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Si conozco y las aplico en mi trabajo	6	75
Si las conozco pero no las aplico todo el tiempo	2	25
Desconozco la misión y visión de la Institución	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 33



Fuente: Cuadro 33

El 75% de los entrevistados indican que si conocen la visión y la aplican dentro de sus labores.

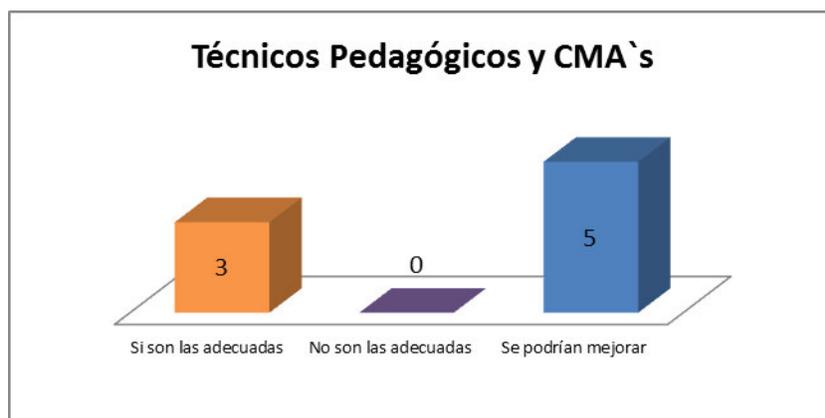
3. Considera que las estrategias establecidas por la Coordinación son las adecuadas para lograr las metas de trabajo?

Cuadro 34

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Si son las adecuadas	3	38
No son las adecuadas	0	0
Se podrían mejorar	5	62
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 34



Fuente: Cuadro 34

El 62% de los encuestados indican que las estrategias podrían mejorarse para una mejor aplicación del programa de alfabetización.

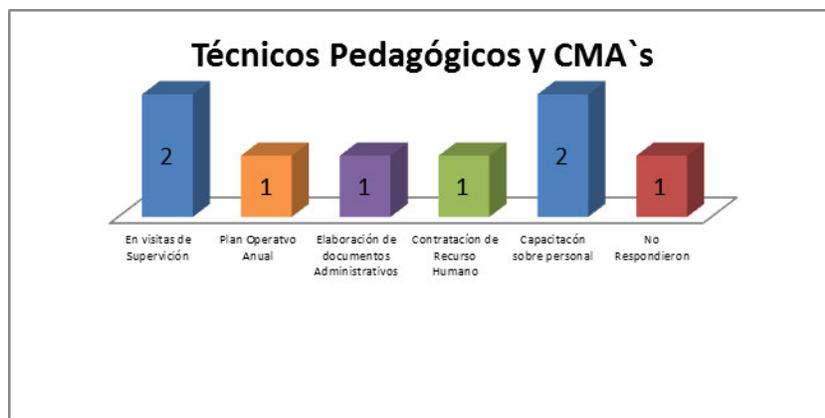
4. ¿Cuáles son las políticas que aplica en el Comité Nacional de Alfabetización?

Cuadro 35

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
En visitas de Supervisión	2	25
Plan Operativo Anual	1	12.5
Elaboración de documentos Administrativos	1	12.5
Contratación de Recurso Humano	1	12.5
Capacitación sobre personal	2	25
No Respondieron	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014 Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 35



Fuente: Cuadro 35

La totalidad de encuestados manifiestan que las políticas de CONALFA las aplican en: 25% en visitas de supervisión, 25% capacitación y el resto en elaboración de documentos administrativos, contratación de personal y plan operativo anual.

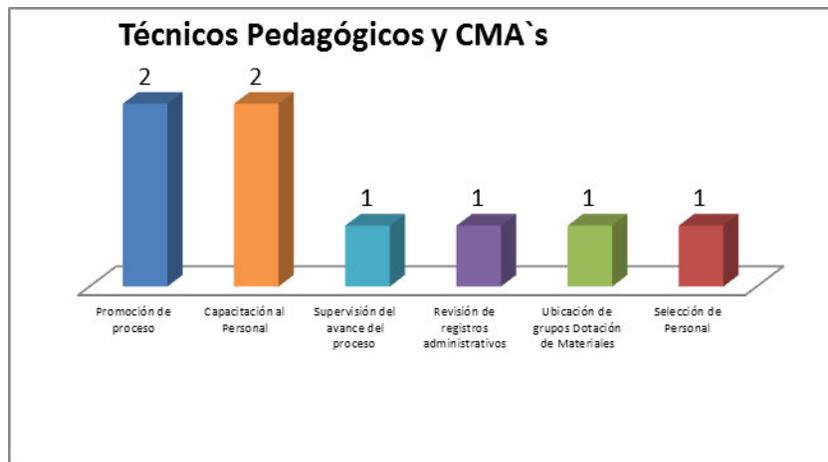
5. ¿Cuáles son las principales acciones que realiza para llevar a cabo los Programas de Alfabetización?

Cuadro 36

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Promoción de proceso de alfabetización	2	25
Capacitación al Personal	2	25
Supervisión del avance del proceso de A.	1	12.5
Revisión de registros administrativos	1	12.5
Ubicación de grupos Dotación de Materiales	1	12.5
Selección de Personal	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 36



Fuente: Cuadro 36

Dentro de las principales acciones que se realizan en el programa de alfabetización, un 25% manifestó que se ejecuta a través de una buena promoción en los grupos de alfabetización y el otro 25% mediante capacitación del personal.

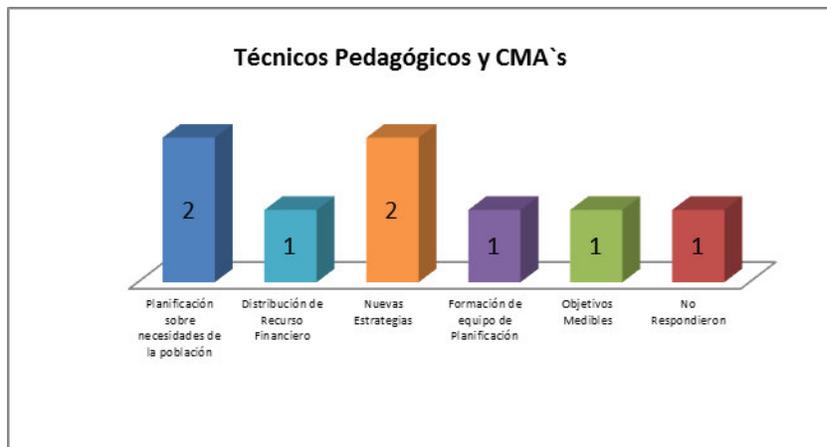
6. ¿Cuál considera que sería el procedimiento para una buena planificación dentro del proceso de alfabetización?

Cuadro 37

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Planificación sobre necesidades de la población	2	25
Distribución de Recurso Financiero	1	12.5
Nuevas Estrategias	2	25
Formación de equipo de Planificación	1	12.5
Objetivos Medibles	1	12.5
No Respondieron	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014 Base: 6 Técnicos pedagógicos y CMA`s

Gráfica 37



Fuente: Cuadro 37

El 25% de los encuestados manifiesta que se planifique sobre las necesidades de la población para un buen desarrollo del proceso de alfabetización, el 25% argumenta que se deben implementar nuevas estrategias y el resto da diferentes opiniones

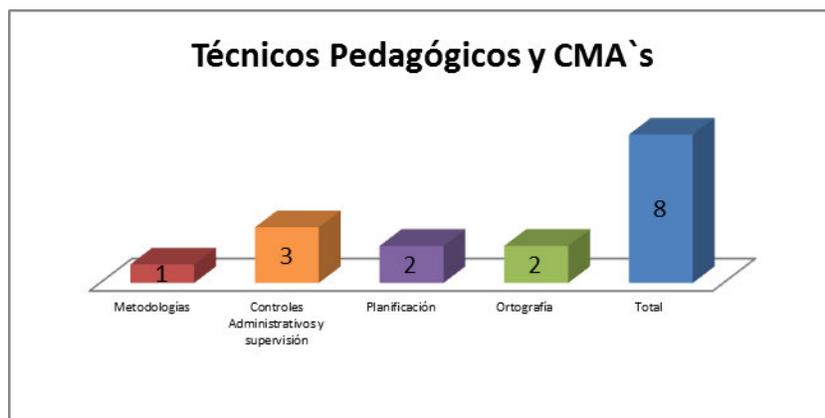
7. ¿Sobre qué aspectos o temáticas considera necesario capacitar a los colaboradores de CONALFA para mejorar la calidad de las promociones?

Cuadro 38

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Metodologías	1	12.5
Controles Administrativos y supervisión	3	37.5
Planificación	2	25
Ortografía	2	25
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014 Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 38



Fuente: Cuadro 38

El 37.5% sugiere que los temas que requiere mayor capacitación es en controles administrativos y supervisión, el 25% lo requiere en planificación, y el resto en ortografía metodología.

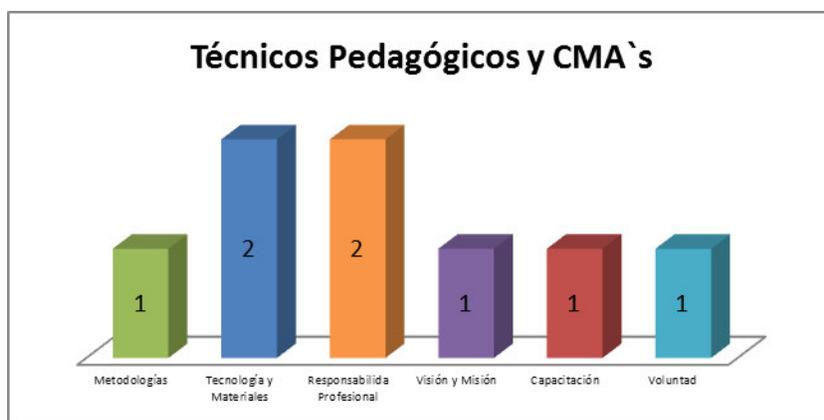
8. ¿Qué le falta al personal para elaborar una planificación adecuada para el logro de sus objetivos?

Cuadro 39

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Metodologías	1	12.5
Tecnología y Materiales	2	25
Responsabilidad Profesional	2	25
Visión y Misión	1	12.5
Capacitación	1	12.5
Voluntad	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014 Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 39



Fuente: Cuadro 39

Los sujetos de estudio argumentan que para tener una planificación adecuada es necesario aplicar tecnología y materiales (25%), mayor compromiso y responsabilidad profesional (25%) principalmente.

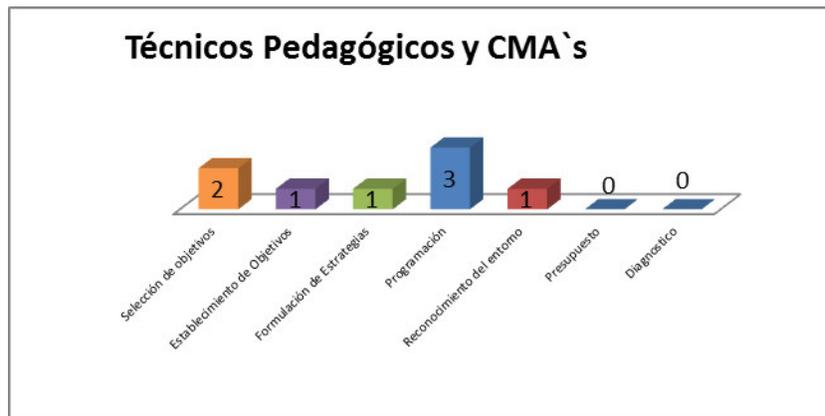
9. ¿Cuáles son las herramientas de planificación que utiliza dentro del programa de alfabetización?

Cuadro 40

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Selección de objetivos	2	25
Establecimiento de Objetivos	1	12.5
Formulación de Estrategias	1	12.5
Programación	3	37.5
Reconocimiento del entorno	1	12.5
Presupuesto	0	0
Diagnostico	0	0
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 40



Fuente: Cuadro 40

Los encuestado señalan que las herramientas que más se utilizan para una buena planificación son las programaciones que presentan (37.5%). Seguido de selección de objetivos (25%).

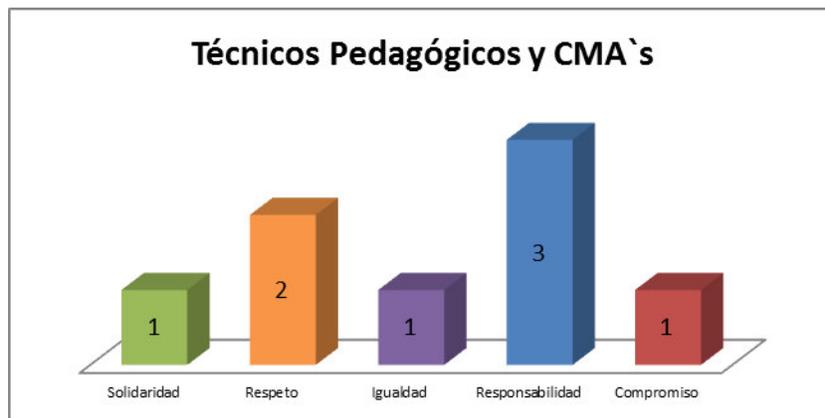
10. ¿Cuáles el principal Valor que se aplican en el programa de alfabetización?

Cuadro 41

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Solidaridad	1	12.5
Respeto	2	25
Igualdad	1	12.5
Responsabilidad	3	37.5
Compromiso	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 41



Fuente: Cuadro 41

El 37.5% de los encuestados manifiestan que dentro de los valores de la institución sobresale la responsabilidad ya que es un factor importante dentro del desarrollo del proceso de alfabetización.

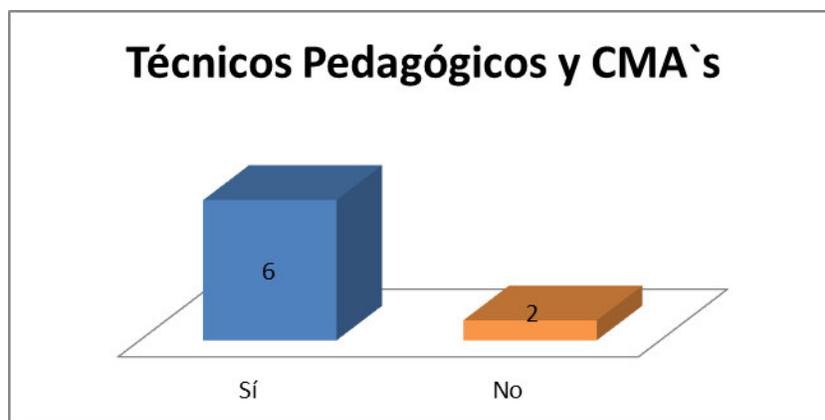
11. ¿Conoce lo que es Mejora Continua?

Cuadro 42

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Sí	6	75
No	2	25
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 42



Fuente: Cuadro 42

El 75% de los encuestados indican que conocen lo que es mejora continua. Mientras que el 25% desconoce el término.

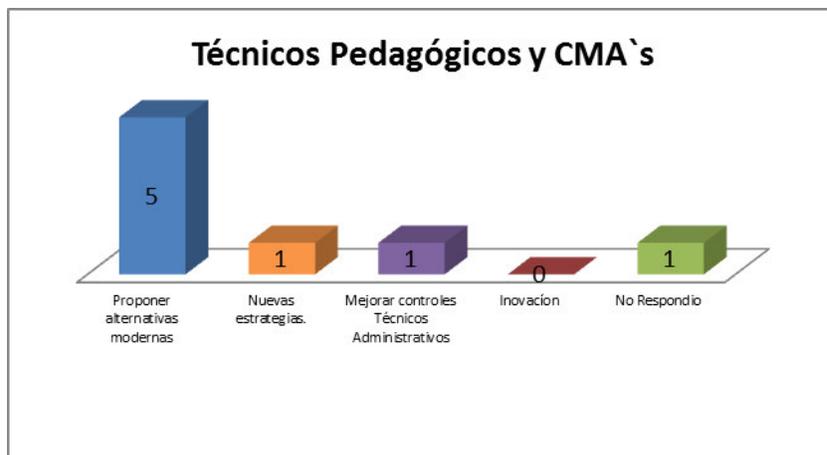
12. Como aplicaría usted la mejora continua en los registros del programa de alfabetización?

Cuadro 43

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Proponer alternativas modernas	5	62.5
Nuevas estrategias.	1	12.5
Mejorar controles Técnicos Administrativos	1	12.5
Innovación	0	0
No Respondió	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 43



Fuente: Cuadro 43

El 62.5% de los encuestados indican que para aplicar una mejora continua es necesario promover alternativas modernas dentro de la institución.

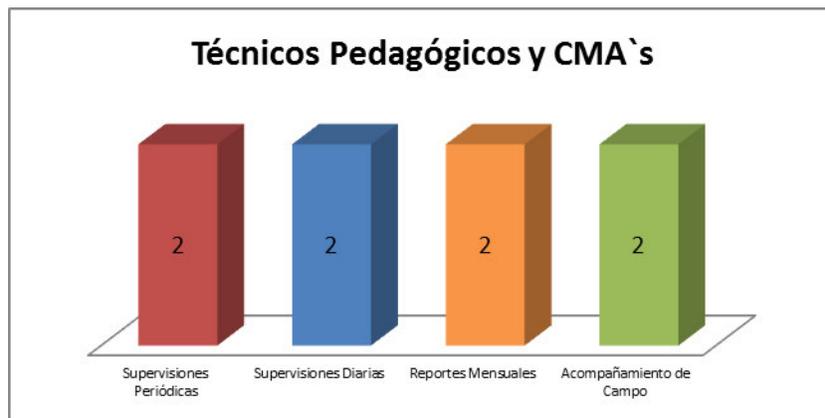
13. ¿Cómo supervisa la labor de sus colaboradores?

Cuadro 44

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Supervisiones Periódicas	2	25
Supervisiones Diarias	2	25
Reportes Mensuales	2	25
Acompañamiento de Campo	2	25
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 44



Fuente: Cuadro 44

Los encuestados indican que para supervisar la labor de sus colaboradores se necesita supervisiones periódicas, diarias, reportes mensuales y acompañamiento de campo.

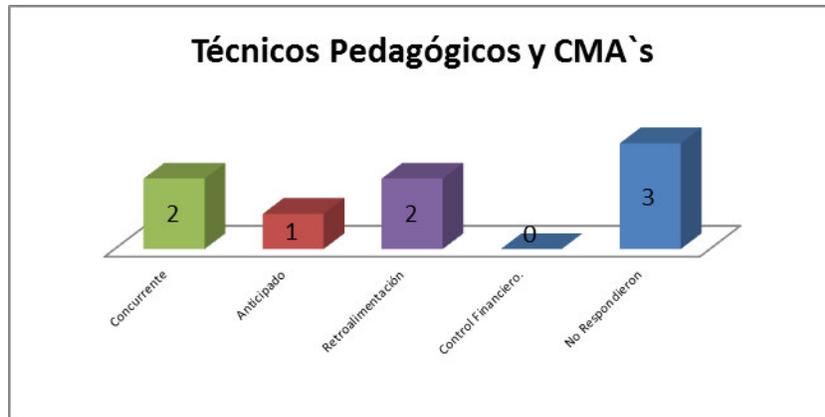
14. ¿Qué tipo de control utiliza en el proceso de alfabetización en el municipio de Chiantla

Cuadro 45

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Concurrente	2	25
Anticipado	1	12.5
Retroalimentación	2	25
Control Financiero.	0	0
No Respondieron	3	37.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 45



Fuente: Cuadro 45

Según el 25% de los encuestados aplican un tipo de control concurrente, otros el control de retroalimentación (25%) o el anticipado (12.5%). Mientras el 37.5% de los encuestados no respondieron a esta pregunta.

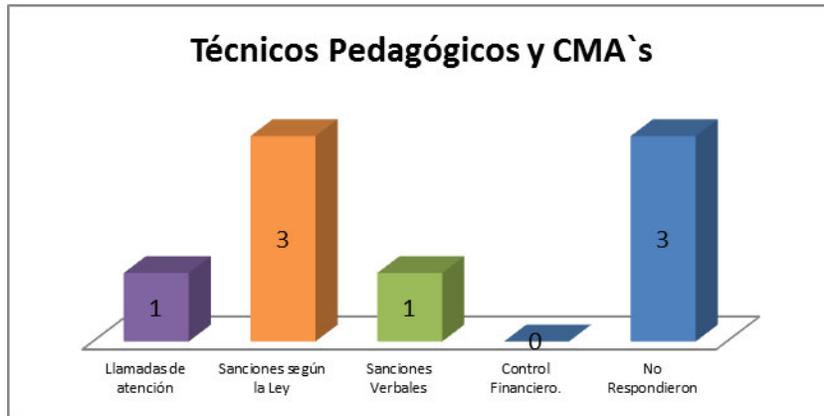
15. Qué medidas disciplinarias aplica, cuando sus colaboradores cometen alguna falta?

Cuadro 46

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Llamadas de atención	1	12.5
Sanciones según la Ley	3	37.5
Sanciones Verbales	1	12.5
Control Financiero.	0	0
No Respondieron	3	37.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014 Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 46



Fuente: Cuadro 46

El 37.5% de los encuestados manifiesta que dentro de las medidas disciplinarias utilizan sanciones según la Ley de servicio civil y el normativo de CONALFA central, mientras que el 37.5 % no respondió a la misma.

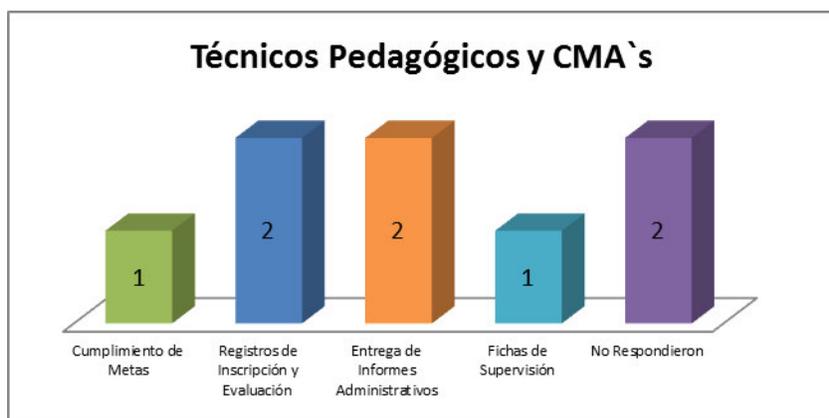
16. ¿Mencione la forma de medición de desempeño que utiliza dentro del comité de alfabetización?

Cuadro 47

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Cumplimiento de Metas	1	12.5
Registros de Inscripción y Evaluación	2	25
Entrega de Informes Administrativos	2	25
Fichas de Supervisión	1	12.5
No Respondieron	2	25
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 47



Fuente: Cuadro 47

Dentro de los encuestados el 25% manifiesta que utilizan Registros de Inscripción y evaluación, 25% entrega de informes administrativos y el otro 25% no respondieron a la misma.

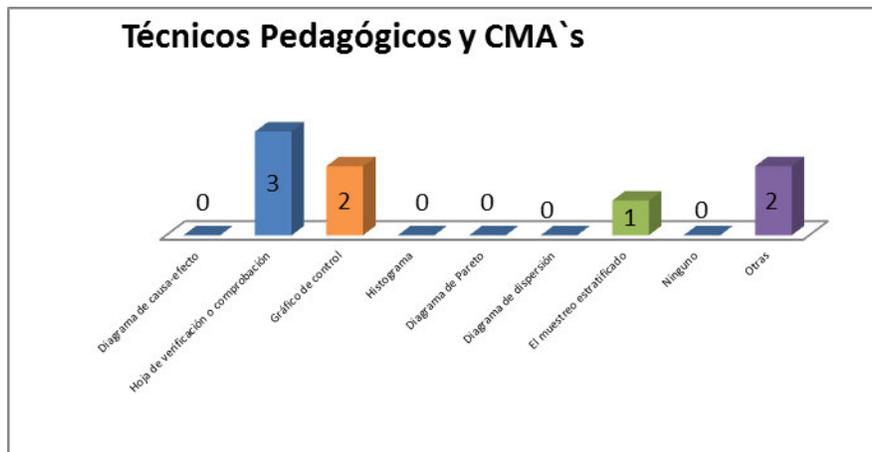
17. ¿Cuáles son las herramientas de control que utiliza dentro del proceso de alfabetización?

Cuadro 48

Opción	Técnicos Pedagógicos y CMA`s	%
Diagrama de causa-efecto	0	0
Hoja de verificación o comprobación (Fichas de Supervisión)	3	37.5
Gráfico de control	2	25
Histograma	0	0
Diagrama de Pareto	0	0
Diagrama de dispersión	0	0
El muestreo estratificado	1	12.5
Ninguno	0	0
Otras	2	25
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo/2014 Base: 6 Técnicos pedagógicos y 2 CMA`s

Gráfica 48



Fuente: Cuadro 48

El 37.5% de los encuestados indicó que utilizan la hoja de verificación o comprobación como herramientas de control.

Cédula de Información
Entrevista a Coordinador Departamental CONALFA

Cuestionamiento	Respuesta
1. ¿Tiempo de laborar dentro de la Institución?	Más de 15 años
2. ¿Conoce y aplica correctamente la misión y visión de la institución?	Sí
3. ¿Considera que las estrategias establecidas por la coordinación son las adecuadas para lograr las metas de trabajo?	Si son las adecuadas, pero hace falta personal técnico y otros recursos financieros, materiales y logísticos.
4. ¿Aplica las políticas del Comité nacional de Alfabetización?	De acuerdo al POA , POM, marco estratégico, alcanzando las metas propuestas y culminando con el estudio de la comunidad.
5. ¿Cómo aplica las políticas del Comité Nacional de Alfabetización?	En la elaboración de la Plan Operativo anual, (POA), en el marco estratégico y filosófico, realizando un estudio de la comunidad y a través de alcanzar las metas propuestas.
6. ¿Conoce la forma en que está distribuido el presupuesto del programa de alfabetización en el municipio de Chiantla?	Esta distribuido de la siguiente manera: Pago a dos coordinadores municipales, pago de estipendio a los alfabetizadores, pago de gastos de capacitación a los alfabetizadores, compra de materiales educativos,
7. ¿Cuál considera que sería el procedimiento para una buena planificación dentro de los procesos de alfabetización?	Tomando en cuenta las necesidades locales, desde las comunidades, para elaborar el POA , tener oportunamente los materiales educativos.
8. ¿Cuál es el principal reto a la hora de dirigir a sus colaboradores?	Alcanzar las metas propuestas, Reducir el índice de analfabetismo y declarar las comunidades libres de analfabetismo.
9. ¿Qué le falta al personal para elaborar una planificación adecuada para el logro de sus objetivos?	Capacitación y tecnología.
10. ¿Cuáles son las herramientas de planificación que utiliza dentro del programa de	Reconocimiento del entorno según los procedimientos, programaciones y el

- alfabetización? presupuesto.
11. ¿Evalúa el desempeño de los colaboradores de la institución? Sí
 12. ¿Cuáles son los Valores que se aplican en el programa de alfabetización? Participación, autogestión, desafíos, responsabilidad, cooperación, mística, desempeño, ética y puntualidad.
 13. ¿Como realiza la evaluación de desempeño? Realizando una heteroevaluación.
 14. ¿Conoce lo que es mejora continua? Si
 15. ¿Como aplicaría usted la mejora continua en los registros del programa de alfabetización? Logrando una calidad y eficiencia, así mismo índices de eficiencia y eficacia según metas de atención y de inscripción según a promoción.
 16. ¿Como supervisa la labor de sus colaboradores? Supervisiones periódicas, reportes mensuales y acompañamiento de campo.
 17. ¿Qué tipo de control utiliza en el procesos de alfabetización del municipio de Chiantla? Supervisión directa a CMAs y así mismo supervisión preventiva y creativa.
 18. ¿Aplica medidas disciplinarias cuando sus colaboradores cometen alguna falta? Sí.
 19. ¿Explique el tipo de control que utiliza dentro del comité de alfabetización? Asistencia diaria, horarios de entrada y salida, puntualidad en reuniones, permisos licencias, asistencia al IGSS
 20. ¿Cuáles son las herramientas de control que utiliza dentro del proceso de alfabetización? Hojas de verificación o comprobación.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se pretende relacionar aspectos teóricos con los resultados de la investigación para determinar la pertinencia y comportamiento de la planeación y el control dentro del Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-.

Inicialmente se realiza una descripción de las características generales de los sujetos de investigación. La mayoría de los alfabetizadores poseen menos de cinco años de laborar en la institución mediante un convenio de trabajo, por el tiempo que dure el proceso de alfabetización. Mientras que el personal administrativo (Coordinadores Municipales, Técnicos Pedagógicos y Coordinador Departamental), tiene más de 10 años de laborar para el Comité, a través de contratos anuales permanentes bajo el renglón 022.

Tanto alfabetizadores como administrativos, definen CONALFA como una institución cuya finalidad es alfabetizar a jóvenes y adultos que no saben leer y escribir.

En cuanto a planeación Robbinset al (2013), mencionan que implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para coordinar e integrar actividades de trabajo, bajo esta perspectiva los alfabetizadores señalan que para el 54%, la planeación implica programar actividades así como organizar un plan de trabajo con anticipación de manera ordenada, los demás encuestados confirman que planifican las actividades docentes de acuerdo a los requerimientos de CONALFA, sin embargo esta información se realiza de forma manual en un cuaderno de trabajo, en donde únicamente se coloca la fecha, actividades y recursos a utilizar, regularmente se realiza con una semana de anticipación y se presentan los planes a través de reportes periódicos en las reuniones realizadas.

En cuanto a Coordinadores y Técnicos Pedagógicos, argumentan que cuando aplican la planificación, la realizan sobre las necesidades de la población y en base a nuevas estrategias que contribuyan a lograr los objetivos del programa, establecidas en el Plan Operativo Anual –POA- para garantizar la distribución oportuna de los materiales.

Es importante señalar que aunque existen requerimientos en la institución para aplicar la planeación, dicho proceso debe fortalecerse y garantizar el cumplimiento de los objetivos del programa de alfabetización ya que al momento no se está logrando cumplir inicialmente con las metas y logros establecidos para cada año de manera que no se está siendo eficiente ni eficaz, pues no se logra la promoción de la totalidad de participantes y la planeación es informal.

Según Koontz, et al (2012), los planes son documentos en los que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas. Es por ello que la Misión y la Visión identifican la función de una empresa o dependencia. En cada organismo social las empresas deben realizar una función básica o tarea asignada, y se enfoca a donde se pretende alcanzar, la misión es su razón de ser, es el propósito por el cual existe y marca la pauta de las actividades de la misma.

Sucedo que más de la mitad de los sujetos de estudio manifestaron, referente a la Misión y Visión de la institución, que la conocen parcialmente, de igual manera el personal administrativo y técnico, y que la aplica a su trabajo cotidiano.

Bajo esta perspectiva se requiere que los alfabetizadores se comprometan con la misión y visión de CONALFA, y en función de la misma transmitan ese sentir a los participantes quienes incrementaran su deseo de aprender y dinamizaran más el proceso de enseñanza aprendizaje.

Jones y George (2010), señalan que los objetivos y metas se definen como la forma en que se determina los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. Dentro del Comité Nacional de Alfabetización se le preguntaron a los alfabetizadores si se les presentaban algún tipo de obstáculo para el cumplimiento de metas y el 34% afirmaron que las principales dificultades son: la deserción, los factores climáticos, falta de tiempo, poca motivación, carencia de

materiales y el poco presupuesto para el proceso, los administrativos resaltan que la capacitación es factor importante para el logro de los objetivos ya sea en metodologías, tecnología y materiales ya que argumentan también el mayor compromiso y responsabilidad profesional que es lo principal. Y los principales argumentos para el vencer esos obstáculos y alcanzar los objetivos son; hacer conciencia en las personas sobre la importancia de saber leer y escribir y también motivarlos y tratarlos con respeto dentro del proceso de alfabetización.

En este anunciado cabe resaltar que lo importantes es trazar objetivos y cumplirlos paso a paso para evitar los problemas que anteriormente nos detallan y así lograr la promoción es tu totalidad. Para ello pueden valerse de instrumentos que permitan establecer con claridad los objetivos institucionales, fortalecer los conocimientos sobre planeación, metodología y productividad mediante capacitaciones que generen mayor compromiso en el cumplimiento de los mismos.

Koontzet al (2012), manifiestan que las políticas también forman parte de los planes y consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones, se definen en un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consistente con objetivo y contribuya a su logro, es por ello que en el Comité Nacional de Alfabetización los alfabetizadores no conocen las políticas de la institución indicando que únicamente el personal administrativo las aplican y son distribuidas en un 25% en capacitaciones y el resto elaborando documentos administrativos, contratación del personal realizando el Plan Operativo anual alcanzando las metas, y culminado con ese plan estratégico y la realización del estudio de la comunidad(necesidades de la población).

Dentro de las políticas de la institución se puede mencionar la promoción de participantes en el proceso de alfabetización, la implementación de metodologías nacionales e internacionales, mejoramiento continuo de los procesos y la incorporación del personal técnico y administrativo a programas de formación, sin embargo cabe

resaltar que aunque algunos las conocen no existen mecanismos de acción que controlen el cumplimiento de las mismas.

Para Robbins et al (2013) una *estrategia* es un programa general que se traza para definir y alcanzar los objetivos de las empresas y llevar a la práctica su misión, respecto a estos planes, la mayoría de los sujetos de estudio, respondieron que conocen las estrategias que utiliza el programa para facilitar el proceso de enseñanza así mismo los administrativos indican en un 62% que las estrategias podrían mejorarse para alcanzar los objetivos del programa de alfabetización teniendo en cuenta, siempre, que es necesario también contar con los recursos técnicos, y de personal para cumplir la misión. Además consideran que es preciso para una mejorar la calidad, las capacitaciones (sobre planificación, control y metodologías.), y que los controles administrativos materiales y herramientas proporcionadas sean las adecuadas para el cumplimiento de su trabajo lo cual facilitaría la aplicación de las estrategias, mientras que un 26% menciona que es difícil aplicarlas por deficiencia, falta de presupuesto y de materiales para los participantes, que solo dan para al alfabetizador y el tiempo de duración del proceso es corto.

El fortalecimiento de alianzas estratégicas podría ser vital es para que sea una mejor calidad educativa este proceso, sin olvidar que si existen los recursos técnicos se lograrían las estrategias establecidas a cabalidad por el Comité nacional de Alfabetización mediante acciones que generen dinamismo al programa y mayor interés tanto de alfabetizadores como de participantes.

Los programas según Robbins y Coulter (2010), manifiestan que antes de emprender cualquier acción hay que establecer los cronogramas y la prioridad a cada una de las etapas e las actividades que se debe cubrir, son una serie de etapas que deben cumplirse para lograr los objetivos. La mayoría de los encuestados manifiestan que dentro de las principales acciones que realizan para cumplir con los programas están el 25% que manifestó que se ejecuta a través de una buena promoción en los programas de alfabetización y el otro 25% mediante la capacitación.

De acuerdo al cronograma de actividades y con el apoyo de un buen presupuesto se llegaría a cumplir a cabalidad cada acción establecida para su buen funcionamiento establecido. Por lo cual se deben buscar nuevas y mejores fuentes de financiamiento que faciliten y permitan cumplir con los objetivos y metas fijados.

Reglas según Ahmed et al (2012) Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. El 91% de alfabetizadores manifiestan que existe un reglamento de trabajo interno que es en base a instrucciones recibidas al iniciar el proceso y a los requerimientos que les solicitan verificando la medición del desempeño de los participantes para medir el avance que han logrado y obtener mejor calidad en su trabajo.

Sin embargo, conociendo cada uno de los lineamientos establecidos internamente los alfabetizadores no los cumplen y quedan cortos en la ejecución de cada una de sus actividades sabiendo que son reglas y deben cumplirse en el proceso de alfabetización.

Para Amaru (2009), Presupuesto es un plan numeroso para asignar recursos o actividades específicas, son los límites donde deben mantenerse los gastos, sirven para calcular las necesidades financieras. Los sujetos de estudio resaltan que los fondos están asignados al departamento o unidades de la organización, y se incrementa partiendo del presupuesto anterior, además el Coordinador Departamental es el único manejador del presupuesto dentro del Comité, indica que está distribuido dentro del programa de la siguiente manera: pago a dos coordinadores municipales de alfabetización pago de salario a los alfabetizadores, pago de gastos de capacitaciones a los alfabetizadores y en la compra del material educativo que usa.

Cabe resaltar que uno de las debilidades que existe es que el Gobierno ha disminuido año con año el presupuesto asignado al CONALFA lo cual hace que se ajusten a lo que reciben y no a lo planificado.

Para Rodríguez (2011) las herramientas de planeación son básicas para el proceso de la planeación y entre ellas la Graficas de Gantt, en la cual se enlistan las actividades del trabajo indicando el momento en que supone que las actividades deben realizarse, diagrama de flujos, que consideran dinámicos por que describe en forma gráfica métodos, procesos procedimientos para su curso y acción representan distintas operaciones son símbolos claves ,sencillo y fáciles para usarse, un Diagrama de Bloque que representa simbólicamente un procedimiento a base de bloques con especificaciones precisas, un análisis de Pert es una especie de diagrama de flujo que describe la secuencia de las actividades necesarias área terminar un proyecto y el tiempo o los costos relacionados a una actividad. Y por último el Árbol de decisión qué es una representación gráfica del mismo tipo de análisis que se efectúa cuando se prepara una matriz de resultados con los valores esperados. Y la mayoría de los encuestados coincidieron que las herramientas de planeación que se utiliza dentro de programa de alfabetización son: el reconocimiento del entorno según los procedimientos, programaciones y el presupuesto, ya que muestran los valores asignados dentro del comité.

Si se aplicara una de estas herramientas enfocado al proceso de alfabetización, es probable que se mejoren cada una de las actividades que se desarrollan ya que esta llegaría a fortaleces la calidad educativa.

Jones y George (2010) dicen que el Control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar los hechos que corresponde a lo planeado. Consiste en medir en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. En el Comité Nacional de Alfabetización se les preguntaron a los encuestados si conocen o entienden lo que es control y de la totalidad de alfabetizadores el 24% considera que es verificar que todas las actividades que se realizan sean de acorde a lo planificado, a través de registros, para comprobar el avance que se ha tenido y ver que cumplan más con la asistencia, la supervisión y el trabajo de una forma ordenada.

La minoría sabe lo que significa el control, lo cual es debilidad para un proceso de alfabetización, porque es el proceso por el cual vamos a medir los resultados que deseamos en cada uno de los grupos que están desarrollando este proceso.

Koontz, Weirhrich y Cannice (2012) manifiestan que el control del desempeño real hablan de la planeación y el control, se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado, junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control parcial para medir el desempeño general de una empresa, y es por ello que a los Coordinadores Municipales, técnicos pedagógicos y Coordinador Departamental manifestaron que el 25% utilizan registros de inscripción y evaluación, 25% en entregas de informes administrativos otro 25% en fichas de supervisión y el resto no respondió a la misma. Y es por ello que los encuestados consideran que son efectivos los medios de control que permiten identificar los logros además al final del proceso se ve reflejado el trabajo al promover un mayor número de participantes..

Al cumplir a cabalidad este control, y no de manera deficiente, como lo hacen los alfabetizadores el proceso de alfabetización tendría el éxito deseado lo cual sería que el 100 por ciento fuera la promoción, pero cabe resaltar que solo lo conocen los administrativos.

Chiavenato (2011) manifiesta que los Tipos de control que cada organización requiere de un sistema básico para emplear todos los recursos, desarrollar a las personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional. Los tipos de control utilizados dentro del programa de alfabetización por los alfabetizadores incluyen el preventivo para mejorar la calidad del proceso la asistencia, puntualidad, motivación y participación en evaluaciones como también en la planificación en el trabajo, mientras el coordinador Departamental manifiesta que lo hace en base a asistencia diaria, horarios de entrada salida, puntualidad en reuniones, permisos y licencias.

Esto solo mejora el aspecto administrativo en las coordinaciones municipales pero en lo técnico, en el salón de clases debe de aplicarse de una mejor manera para conocer lo que es una asistencia, los horarios de llegada de las personas a alfabetizar y el nivel de

aprendizaje que lleva cada una de ellas, Méndez (2008) menciona que las herramientas de control son: los controles financieros, tarjetas de puntaje equilibrada, controles de información y benchmarking. Dentro del programa de alfabetización los alfabetizadores indicaron que los registros administrativos y registros de evaluación son utilizadas como herramientas de control mientras que un 36% no sabe cuáles son, los colaboradores administrativos (Coordinadores Municipales, Técnicos pedagógicos y Coordinador Departamental) usan en un 37.5% las hojas de supervisión como herramienta.

La deficiencia es que los alfabetizadores no saben cómo utilizar la asistencia lo cual es debilidad para conocer el avance que tiene cada participante en relación al aprendizaje del proceso de alfabetización.

Robin set al (2013) indica que los gerentes necesitan herramientas adecuadas para supervisar y medir el desempeño de la organización como el control de alimentación anticipada, concurrente y retroalimentación ya que esto son controles de una actividad y dentro de los colaboradores administrativos indican que utilizan un 25% el concurrente, otro 25% el control de retroalimentación un 12.5% el control anticipado mientras que el 37.5% no respondieron a esta pregunta. También la manera de cómo supervisar la labor de sus compañeros son actividades de las cuales surgen las medidas disciplinarias, manifiestan por medio de supervisiones periódicas, diarias, reportes mensuales.

Dentro del control de alimentación concurrente se puede mencionar que los encuestados indicaron que si existen medidas disciplinarias con conforme a la ley de servicio civil e internas dentro del CONALFA.

Finalmente es importante mencionar que para lograr el cumplimiento de los objetivos se deben adoptar herramientas que faciliten los mecanismos de acción para mejorar la planeación y control de manera eficiente y eficaz. Una técnica que puede facilitar estos procesos es la implementación de un cuadro de mando integral ya que al establecer indicadores de medición, tanto la planeación como el control serán más efectivos.

VI. CONCLUSIONES

- En el ejercicio de la administración en CONALFA, la planeación y control, ocupan un lugar importante, ya que a partir de éstas funciones, se ejecutan las acciones que se relacionan con el logro de objetivos y metas referidas al proceso de enseñanza – aprendizaje. Sin embargo las actividades que realizan los alfabetizadores al respecto se presentan, generalmente, de manera informal, lo cual influye en el cumplimiento de los objetivos fijados en el programa.
- La planeación utilizada en el programa de alfabetización se basa en formatos y registros empíricos que no son totalmente eficientes,
- Existe un conocimiento parcial sobre la misión y visión de la institución, prevalece la aplicación de valores como la responsabilidad y el respeto, y reconocen que el principal reto como alfabetizador es enseñar a leer y escribir al mayor número de participantes. Sin embargo el cumplimiento de los objetivos no se logran debido a deficiencias en aspectos de planeación, metodología, asistencia y productividad.
- En cuanto a alfabetizadores no aplican herramientas eficientes de planeación, ya que lo que realizan son planes simples de trabajo, a través de anotaciones y registros informales.
- En CONALFA Chiantla, se revisan y se modifican oportunamente los registros de planificación que se realizan especialmente al momento de las supervisiones realizadas en los centros de alfabetización, sin embargo los técnicos pedagógicos, reconocen que este proceso presenta deficiencias.
- Los tipos de control que generalmente se aplican para verificar la efectividad de las actividades son, control de asistencia, planificación y evaluaciones. No obstante consideran que es necesario realizar una retroalimentación para

reforzar los elementos principales. La cual pocas veces se realiza debido a que no se lleva un registro unificado que presente las mayores deficiencias de cada alfabetizador.

- Las herramientas de control que ejecutan en el proceso de alfabetización, son los registros administrativos que se requieren en CONALFA. Se carece de técnicas que ayuden a corregir aquellas deficiencias mediante acciones que mejoren y generen datos más precisos que puedan medir el desempeño y productividad de todos los elementos que intervienen en el proceso de alfabetización.

VII. RECOMENDACIONES

- Es necesario implementar técnicas y herramientas que permitan realizar una planeación y control de manera eficiente en CONALFA Chiantla, como el cuadro de mando integral, que permitirá analizar y evaluar las diferentes áreas de desempeño, partiendo de los objetivos establecidos por la institución
- Se requiere implementar programas de capacitación orientados especialmente hacia la aplicación eficaz de planificación y metodologías
- Se debe suministrar los materiales adecuados y oportunamente para que puedan cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución, e implementar estrategias que garanticen la permanencia de los alfabetizados.
- Para una correcta aplicación de la planeación y el control en el comité Nacional de Alfabetización de Chiantla, departamento de Huehuetenango deben utilizarse diversas estrategias y herramientas adecuadas que permitan el cumplimiento del plan y su buena ejecución.
- Deben mejorarse los procesos de planeación en CONALFA, desarrollándolos de manera técnica y formal, para ello se realizará un cuadro de mando integral y su plan de acción como se detalla en la propuesta de este trabajo.
- Para obtener el éxito en el proceso de alfabetización es necesario tomar medidas aplicadas de desempeño, las cuales pueden ser autoevaluación, coevaluación, ya que ayudaran a mejorar la eficiencia y eficacia, logrando tener una adecuada productividad. Los alfabetizadores consideran que es importante verificar el desempeño de los participantes para medir el avance que han logrado y obtener mejor calidad en su trabajo.
- Es necesario que la organización de todo proceso de alfabetización tomen en cuenta las herramientas de control como alimentación anticipada, concurrente y retroalimentación, las cuales ayudaran a mejorar con calidad la aplicación del control dentro del CONALFA.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, P., Shepherd, Ch., Ramos, L. y Ramos C. (2012). Administración de la innovación. (1a. ed.). Editorial Always Learning

Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. (1ª. ed.). México: Editorial Prentice Pearson.

Anderson, R., Hair, J. y Babin, B. (2010). Administración de ventas relaciones y sociedades con el cliente, (1ra. ed). México :Editorial Cenagage Learning.

Antúnez S. (2012). Necesidad de la planificación en los centros escolares. Revista Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. Barcelona. Disponible en <http://www.grao.com/revistas/aula/001-la-programacion-didactica--planificacion-y-gestion-analisis-de-necesidades/necesidad-de-la-planificacion-en-los-centros-escolares>.

Baquin A. (2013). Planeación como herramienta para lograr posicionamiento de las librerías y papelerías de la zona 1 de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA- s.f. Recuperado el 21 de mayo de 2014 de: <http://www.conalfa.edu.gt/>.

Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA- (2013), Estudio de la Comunidad de CONALFA, Chiantla.

Constitución Política de la República de Guatemala, Art. 75

Chiavenato ,I. (2013) Administración: Teoría general, proceso y práctica, (7ª. ed.). Mexico: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. (2a. ed.). Mexico: editorial. McGraw-Hill.-Interamericana

Chiavenato , I. (2009) Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones (1a ed.) Mexico, Editorial McGRAW-HILL

Chacón, M., Duarte, B. y Grajeda G. (2010). Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente –PADEP-. Administración y Legislación Educativa. Guía Metodológica. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Chirinos, Figueredo, Goyo, Méndez, Rivero (2009).Control organizacional en la realidad y complejidad de las universidades. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.

Daft, M. (2010). Introducción a la Administración (6a. ed.). México: Editorial Cengage Learning.

Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval F. (2011). Investigación fundamentos y metodología (2ª edición) México: Editorial Pearson.

Díaz, M. (2008). Huehuetenango en cifras. Huehuetenango. Centro de estudios y documentación de la Frontera Occidental de Guatemala –CEDFOG-.

Ferraro , (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina, Comisión

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)..
<http://www.cepal.org/es/publicaciones/35359-apoyando-las-pymes-politicas-de-fomento-en-america-latina-y-el-caribe>

González, M. (2013). Planeación y control aplicados en las asociaciones de mototaxis de El Progreso, Jutiapa. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. (11^a. ed.). Editorial. Cengage Learning ,Pais

Hernández, M. (2014). Administración de Empresas. (2^a.ed.). México: Editorial Pirámide.

Hernández, S. (2011). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. (5^a. ed.). México McGraw Hill.

Jones, G. y George, J. (2010). Administración Contemporánea. (6^a. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Kaplan, R. y Norton D. (2009). El cuadro de mando integral (The Balance Scorecard). (3^a. ed.). España: Gestión 2000

Koontz, H. yWehrich, H. (2013) Elementos de administración "Un enfoque internacional y de innovación (8va. ed). Mexico: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.

Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012).Administración. Una perspectiva global y empresarial.(14a.ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. (14a. ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Ley de alfabetización, CONALFA Guatemala. Reglamento de la Ley de Alfabetización Acuerdo Gubernativo No. 137-91

López, M. (2009). Propuesta de mejora continua en un instituto de nivel medio de la ciudad de Coatepeque. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Méndez N. (2014). La Importancia de la planificación en la administración educativa.

Recuperado el 21-05-2014. Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000049.pdf>.

Munch, L. (2012). Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo.(2ª. ed.). Mexico: Pearson Educación.

Munch, L. (2011). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. (1ª. ed.). Formato electrónico. México: Pearson Educación.

Münch, L. (2010). Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. (1ª. ed.). Mexico: Editorial Pearson Educación.

Ortega J. (2008). Planificación y control en la empresa. [en línea]. Recuperado el 14/02/2014. Desde el sitio web de OCW-UC3m <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Planificacion.pdf>.

Pérez B. (2012). La importancia del control interno para el mundo empresarial. [en línea]. Recuperado el 15/02/2014. Desde el sitio <http://www.monografias.com/trabajos83/importancia-control-interno-mundo-empresarial/importancia-control-interno-mundo-empresarial.shtml>

Robbins, S., Coulter, M., Hitt, M., Black, J., Porter, L., Ahmed, P., Sherperk, Ch., Huerta, J., Rodriguez, G., Filion, L., Cisneros, L. y Mejía-Morelos, J. (2013).

Administración. Un empresario Competitivo. (3ª. ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M.(2010). Administración. (10ª. ed.). México: Editorial: Pearson Educación.

Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela R. y Jones, G. (2009). Administración. Un empresario competitivo. (3ª. ed.). México:Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, S. (2011). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. (5ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Rojas (2010) Administración de pequeñas empresas, México McGraw-Hill Interamericana.

Sánchez Vizcaíno (2011), administración de empresas, Madrid, Pirámide .
<http://www.slideshare.net/SamuelGmezHaro/t2-la-planificacin-empresarial>

Valdivia, I (2008), La ciencia de la administración México ,Editorial Limusa-Wiley.

Velázquez, J (2013).Planeación estratégica eficaz y su impacto positivo en la implementación de procesos de calidad para la mejora del servicio educativo del colegio tierra nueva del estado de Aguascalientes. Tesis. México: UNAM.

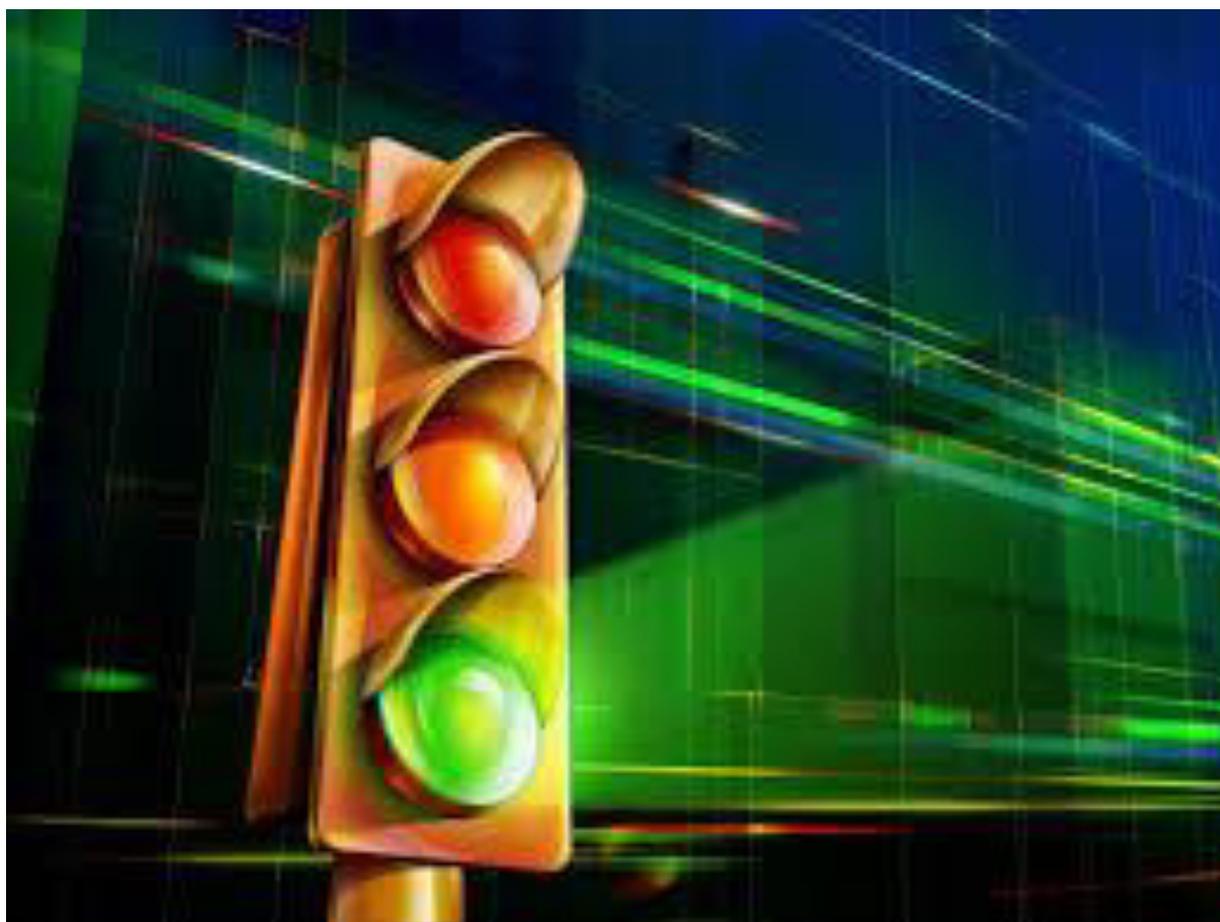
Vizcaino, G. (2011) Administración de Empresas, (1ª. ed.). España: Ediciones Pirámide.

Zamucio, D. (2013). Planeación y control de sistemas organizacionales. [en línea]. Recuperado el 14/03/2014. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/planeacion-y-control-de-sistemas-organizacionales.htm>.

IX. ANEXOS

ANEXO I

GUIA DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN COMITÉ DE NACIONAL DE ALFABETIZACIÓ EN CHIANTLA



CONTENIDO

I.	Presentación	117
II.	Objetivos	118
	2.1 General	118
	2.2 Específicos	118
III.	Justificación	119
IV.	Aplicación y desarrollo del cuadro de mando integral	120
	4.1 Beneficios del cuadro de mando integral para CONALFA	120
	4.2 Descripción del modelo de cuadro de mando integral	120
	4.3 Diseño, elaboración, desarrollo e implementación del cuadro de Mando integral en CONALFA	122
	4.3.1 Diseño y Elaboración	122
	4.3.2 Implementación del cuadro de mando integral	129
	4.3.3 Evaluación y mejoramiento continuo	131
	4.4 Semaforización	132
	4.4.1 Modelo de aplicación	133
	4.4.2 Plan de acción	138



I. PRESENTACIÓN

Después de realizar la investigación, se ha logrado identificar las necesidades que existen en CONALFA, en cuanto al mejoramiento en los registros de planeación y control, por ello se sugiere la aplicación de una herramienta que requiere que todos los Colaboradores junto con las diferentes unidades administrativas estén alineados y vinculados a ella para que les permita utilizarla en los procesos y sistemas, que le ayuden a obtener retroalimentación y brindar la solución a los requerimientos educativos y estratégicos en el proceso de alfabetización en el municipio de Chiantla dicha herramienta es el Cuadro de Mando Integral –CMI- el cual podrá medir la forma en que las diferentes etapas del programa de alfabetización crean valor para sus colaboradores presentes y futuros, además podrá monitorear el avance de la planeación y control por medio del conjunto de indicadores que éste brinda así como la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal, también los sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la actuación futura del CONALFA en el municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- Proporcionar información para poder implementar un modelo de cuadro de mando integral, que logre una adecuada alineación del programa y un cumplimiento de los objetivos.

2.2 Objetivos específicos

- Presentar el modelo cuadro de mando integral en la gestión y estrategia del proceso del programa de alfabetización.
- Identificar los indicadores que servirán de parámetros de medición, de acuerdo a los objetivos del programa y a las diferentes aéreas a desarrollar.
- Brindar una herramienta de gestión para alfabetizadores, coordinadores municipales, técnicos pedagógicos y coordinador departamental..

III. JUSTIFICACIÓN

En el sector educativo, especialmente la educación para adultos, representa una inversión prioritaria para mejorar el proceso de alfabetización. Es por ello que el cumplimiento de los objetivos debe ser prioritarios para lograr erradicar el analfabetismo. El cuadro de mando integral, permite mantener en continua vigilancia el buen funcionamiento de los procesos involucrados en el CONALFA, así como los niveles de mejora. De esta manera su implementación será de gran beneficio para todas las personas involucradas, se podrán alinear los objetivos estratégicos en cumplimiento de la misión y visión del programa..

Además el cuadro de mando integral puede lograr la competitividad, asegurar la calidad, mantener la relevancia y pertinencia de los servicios que presta el comité, pues más que un sistema de planeación , medición o control táctico y operativo, se trata de un sistema de comunicación, lo cual detalla las estrategias con su causa y efecto, para luego realizar un plan de acción y desarrollar cada una de las actividades , las cuales se estarán midiendo dentro de la institución , así mismo beneficiará en los registros del programa de alfabetización en especial a la planeación y control de las actividades que desarrollen tanto el Coordinador Departamental, Técnicos Pedagógicos, Coordinadores Municipales y alfabetizadores, para que el aprendizaje sea con mayor calidad y sin dificultades.

Se debe mantener el interés en cada una de las personas que se estarán alfabetizando, para que realmente se logren los objetivos que se han trazado y que la mejora sea continúa en cada uno de los procesos de alfabetización.

IV. APLICACIÓN Y DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 Beneficios del cuadro de mando integral para CONALFA

Una de las razones por las que se utiliza el cuadro de mando integral es que ayuda a tener a la institución alineada con su estrategia. Esto permite tener comunicados a los alfabetizadores, coordinadores municipales, técnicos pedagógicos y coordinador departamental, además contribuye a comprender cómo y qué aportan los colaboradores en el desempeño y resultados del programa de alfabetización.

El resultado de la aplicación del cuadro de mando integral permitirá observar las debilidades en la ejecución estratégica para aplicar correctivos a través de la retroalimentación que se ofrece.

La retroalimentación permitirá comunicar los resultados obtenidos en un periodo previamente establecido, propiciando así la alineación estratégica mediante la revisión periódica de los procesos involucrados y que se encuentran ligados directamente a los objetivos que CONALFA se ha trazado.

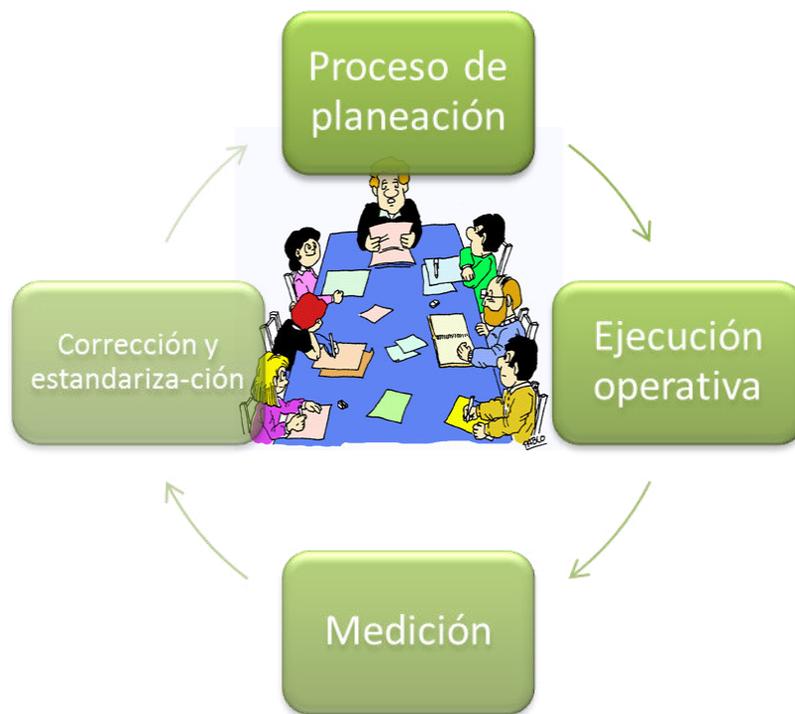
4.2 Descripción del modelo de cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es un instrumento desarrollado por el profesor Robert Kaplan y David Norton, que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos de una organización, con la finalidad de ser usado por los directivos y/o responsables de diferentes niveles jerárquicos, especialmente en la toma de decisiones. Como herramienta de control facilita la evaluación de la marcha de los aspectos claves de la empresa para la toma de decisiones oportunas en pos de corregirlos desvíos que impidan el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

El propósito final es asegurar que todos los procesos de la institución se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y satisfacción de todas las partes interesadas.

Inicialmente para todo proyecto es importante desarrollar un ciclo que permita que dichos lineamientos se ejecuten y renueven según sea necesario.

Figura 11
Ciclo del
proyecto



Fuente: elaboración propia

Se inicia con los procesos de planeación, en el cual se determinan las directrices que permiten definir las estrategias y objetivos del programa de alfabetización, revisar las prácticas actuales y definir responsabilidades. Luego en la ejecución operativa, se proveerá de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso, se deberán organizar talleres o cursos de capacitación para implementar el cuadro de mando integral.

Es necesario evaluar el plan de acción para verificar que los objetivos y metas se estén logrando, para ello se deben medir los resultados. Finalmente se realiza la corrección y se toman decisiones que mejoren los procesos.

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 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.

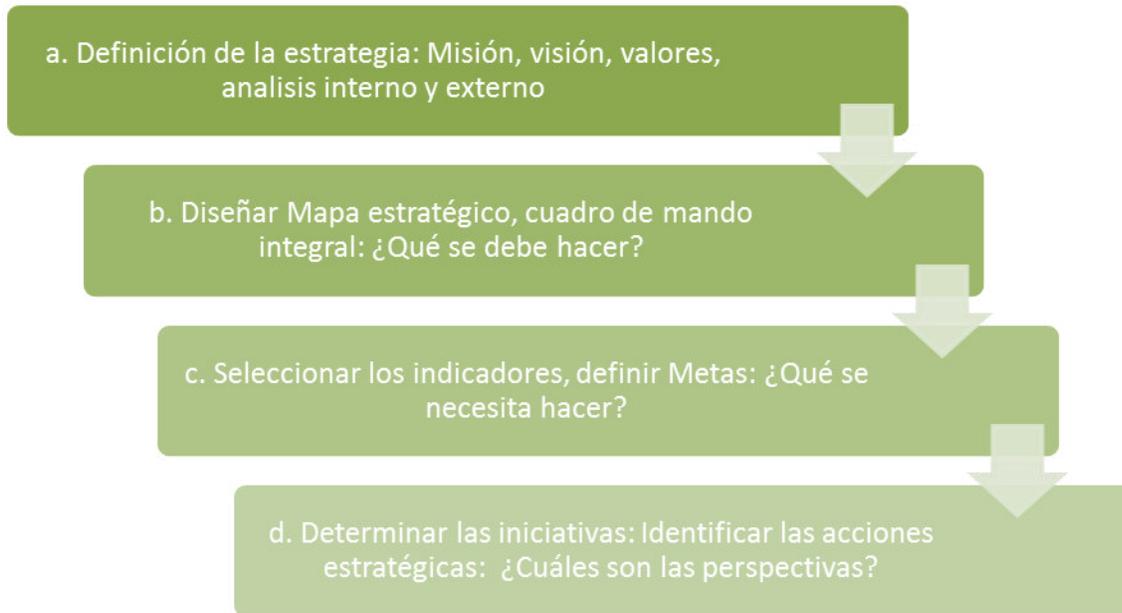
4.3 Diseño, Elaboración, implementación y Evaluación del Cuadro de mando integral

4.3.1 Diseño y elaboración del cuadro de mando integral

El proceso de diseño y elaboración del cuadro de mando integral en CONALFA, se realizará de la siguiente manera

Figura 12

Proceso de diseño y elaboración del cuadro de mando integral en CONALFA



Fuente: elaboración propia

a. Definición de la estrategia: Al definir la estrategia es preciso conocer cuál es la razón de ser de la Organización, su proyección, y establecer cuál es la situación actual, así como los logros que se pretenden alcanzar en CONALFA, siendo los siguientes:

- Visión:

Aumentar cada año la población alfabeta procurando la vinculación de procesos económicos sociales y productivos para mejorar su calidad de vida.

- Misión:

Ser el ente rector responsable de coordinar a nivel nacional la ejecución del programa de alfabetización y educación básica a jóvenes y adultos, en español y demás idiomas nacionales.

- Objetivos Fundamentales:

- ✓ Disminuir significativamente los índices de analfabetismo en la población guatemalteca de 15 y más años, aplicando estrategias efectivas para promover su incorporación a los procesos de desarrollo económico, social y político.

- ✓ Ejecutar la alfabetización inicial y la post-alfabetización dentro del marco de la educación básica integral, vinculada a la productividad, capacitación y a la organización comunitaria y participativa

En CONALFA se tienen puestos definidos con objetivos claramente establecidos, dichos objetivos van en dependencia de la posición que ocupan, ya sea como alfabetizadores, coordinadores municipales, técnicos pedagógicos o coordinadores.

Se debe dividir al equipo de trabajo en áreas o departamentos con objetivos claramente definidos según la función que desarrollan.

Por ejemplo si se deseara conocer desempeño de un alfabetizador, se puede analizar cada uno de los registros, planes y otros presentados y obtener de ahí una conclusión, pero como esto tomaría una cantidad de tiempo considerable, lo mejor es revisar sus estadísticas y poder así tener una apreciación sobre el cumplimiento de sus objetivos.

b. Mapa estratégico: Se debe describir la estrategia que se aplicará, utilizando 4 perspectivas, financiera, del cliente, procesos, recursos humanos y tecnología; con una relación lógica de causa efecto, permitiendo que la comunicación de la estrategia se vuelva efectiva. Se visualizan en la siguiente figura

Figura 13
Perspectivas del cuadro de mando integral



Elaboración Propia.

La perspectiva Financiera, tiene que ver con los objetivos de rendimiento financiero y en el caso del CONALFA, por ser parte del sector público se relaciona con la eficiente racionalización de los recursos financieros y efectiva ejecución en un periodo determinado. Optimizar la utilización de los recursos en el programa implica lo siguiente:

- Búsqueda continua de formas de mejorar el uso de materiales didácticos para satisfacer las necesidades de los alfabetizadores y participantes,
- Desarrollar mecanismos de cooperación beneficiosos: mantener y buscar beneficios que mejoren los Procesos de alfabetización con ONGs y Municipalidad,
- Conducir el cambio y la toma de decisiones: desempeñar un papel clave en el éxito de la planificación didáctica,
- Involucrar al Orientador de Jóvenes y adultos en actividades productivas en todos los grupos de Alfabetización,
- Asegurar que se asignen los fondos suficientes para apoyar nuestras prioridades estratégicas.

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 los alfabetizados. En CONALFA, se entiende como:

- Mejora de los procesos de alfabetización: mejorar la efectividad y eficacia de los procesos especialmente en la planificación y así satisfacer las necesidades de los alfabetizadores y participantes o grupo de alfabetización,
- Mejora continua de la productividad: esforzarse por mejorar la planificación didáctica, para lograr más personas promovidas que puedan servir para mejorar aún más la promoción.

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 esta perspectiva es la motivación hacia los objetivos y por ende el mejoramiento de los procesos que afectan a los alfabetizados. Comprende lo siguiente para CONALFA.

- Invertir en alfabetizadores: seleccionar, mantener y desarrollar profesionalmente en un entorno laboral alentador e innovador, donde se les reconoce y premia por su buena labor.
- Vivir de acuerdo con los valores: demostrar un compromiso con la visión y valores a través de una conducta, normas y prácticas cotidianas dentro del Programa de Alfabetización.
- Explotar tecnologías existentes y nuevas para optimizar la productividad

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 los alfabetizados y sus prioridades. Implica lo siguiente:

- Satisfacer a los participantes o grupo de alfabetización,
- Contribuir al éxito de los participantes y mejorar continuamente su satisfacción centrándose en lo que ellos creen que es importante,
- Ampliar el alcance: aumentar la promoción de personas alfabetas en las diferentes etapas de alfabetización.

c. Selección de Indicadores:

El cuadro de mando integral es una herramienta que conlleva un conjunto de indicadores agrupados de forma tal que pueden ser priorizados y ponderados para obtener así un resultado global de un periodo determinado.

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 funcionan como inductor es 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. A continuación se enlistan algunos indicadores que pueden considerarse en el desempeño en el programa de alfabetización.

Figura 13

Indicadores sugeridos para medir las perspectivas del cuadro de mando integral en CONALFA



Fuente: elaboración propia

En las estadísticas de CONALFA se encuentran los principales criterios o “indicadores” que se miden en cada proceso: planes, asistencia, nivel de aprendizaje, métodos, temáticas, motivación, identidad, involucramientos, entre otros. Ahora bien, es preciso enfocarse y priorizar aquellos “indicadores” claves como: planeación, asistencia, metodología y productividad y establecer una relación entre los participantes promovidos versus los participantes inscritos, sacando una relación de eficacia que se logrará comparar con otros alfabetizadores y así conocer quién de ellos cumple mejor con el objetivo propuesto.

Este mismo ejercicio se realiza con todos los elementos que intervienen en el programa de alfabetización en otras posiciones, siempre y cuando se tengan los indicadores que van en relación al objetivo que deben cumplir.

En CONALFA se necesita crear un entorno interno que no sólo está para el alfabetizador y hacer partícipe al personal que está en el proceso de alfabetización.

A los alfabetizadores le animará que analicen los resultados del avance del proceso y así poder satisfacer las necesidades de los participantes.

Integrar al alfabetizador en la organización de equipos creados para definir qué cambios se necesitan realizar en el proceso de alfabetización y mejora la satisfacción del participante.

Algunos factores que dan valor al proceso de alfabetización son:

- Acceso fácil a los materiales educativos que se proporciona,
- Suficientes ejemplares de textos básicos para cada alfabetizador y cada participante,
- Alfabetizadores expertos y competentes,
- Acceso y disponibilidad de horarios de clases,
- Entorno favorable para el desarrollo del proceso de alfabetización,
- Formación a alfabetizadores en los conocimientos básicos sobre el uso y manejo de las metodologías a desarrollar.

d. Determinar las iniciativas: Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que estas metas se formulen en función de presentación de informes, aplicación de normas y procedimientos, metodologías, planeación, etc. Lo cual permitirá especificar las responsabilidades de fijar metas y medir los resultados.

Si se realiza esto con las principales funciones del programa se tendrá un tablero de registro que permite controlar el alcance de los objetivos propuestos en cada área funcional de la empresa, y dar seguimiento a los objetivos generales y específicos de la organización y así saber si se van alcanzando o no dichos objetivos.

Con esto, se tiene ya un sistema que permite medir el avance en la ejecución estratégica de la empresa, pero solo se está limitando a medir por lo que se deben desarrollar iniciativas que les permitan hacer cambios de estrategia. Estas iniciativas son las que permiten realizar acciones al momento que no se estén logrando los objetivos planteados.

Cabe aclarar que las iniciativas o proyectos también tienen que ser medibles.

El cuadro de mando integral puede ser elaborado de arriba hacia abajo, partiendo de las funciones que realiza nuestro equipo de trabajo, siempre y cuando sean debidamente contrastadas con los objetivos institucionales, definiendo los objetivos y su forma de medirlos y alcanzarlos, siendo las herramientas adecuadas los indicadores e iniciativas estratégicas.

4.3.2 Implementación del cuadro de mando integral

Para mantener el interés en el CMI hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión. También es importante que el CMI se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de un CMI forme parte del trabajo diario de la empresa. Finalmente, los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales. Necesita realizar las siguientes acciones:

Figura 15
Implementación del cuadro de mando integral



Fuente: elaboración propia

a. Capacitación del equipo de trabajo:

El cuadro de mando integral constituye el principal sistema de comunicación estratégico dentro de CONALFA, por ende es fundamental capacitar al equipo de trabajo sobre los principales beneficios de la herramienta, con el fin de iniciar un cambio de paradigmas de la gestión actual.

b. Objetivos e indicadores de gestión:

Se realizará un levantamiento de los principales objetivos por área o por procesos, los objetivos identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión. Este procedimiento se conoce como construir el Árbol Estratégico del programa de alfabetización que se completa con la definición de los indicadores de gestión, pesos y forma de cálculo.

c. Asignación de responsabilidades:

El siguiente paso consiste en tomar cada uno de los objetivos estratégicos y asignar una zona, un responsable, una meta y una iniciativa; es decir, especificarlos de tal modo que su evaluación y control sean eficientes. Los indicadores de gestión describen la forma cómo se va a evaluar el cumplimiento de un objetivo.

d. Definición de metas:

Constituyen el elemento cuantificador de toda la estructura definida anteriormente e implica darle un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente

para cada Objetivo Estratégico, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de la Organización.

e. Alineación:

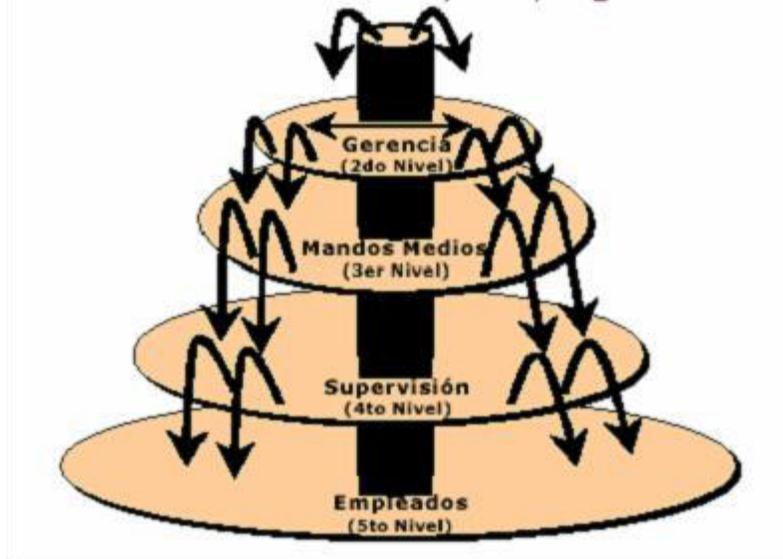
Luego de estructurar la estrategia y asignar responsabilidades se debe verificar que los procesos, áreas, zonas y funcionarios estén adecuadamente alineados hacia la estrategia. Debe existir un balance de indicadores prioritarios que impulsan la ejecución de la estrategia.

4.3.3 Evaluación y mejoramiento continuo

El cuadro de mando integral es una herramienta gerencial que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlos en la acción. El mecanismo para desarrollar un mejoramiento continuo son las reuniones de Análisis Estratégicos, que consiste en realizar un análisis de la situación organizacional en cuanto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones, acciones de mejoramiento y asignar responsables de su ejecución.

Las reuniones están conformado por los coordinador departamental,(gerencia,) técnicos pedagógicos (mandos medios) y coordinadores municipales, (supervisores) fortaleciendo así la cultura de cumplimiento de objetivos. Una vez lograda una sincronización horizontal dentro de la Organización es recomendable iniciar un proceso de despliegue vertical hasta lograr una transformación en toda Organización.

Sincronización Horizontal y Despliegue Vertical



4.4 Semaforización

En este modelo de Cuadro de Mando Integral se emplea una técnica que se asemeja al funcionamiento de un semáforo (sistema de alerta), con la cual se advierte que la institución se excede en ciertos niveles de peligrosidad, indicándolo con el color rojo, en otros casos, con el color amarillo, si se encuentra en situaciones delicadas de alerta, o lo que es lo mismo, entrando en ciertos niveles de precaución; y con el color verde cuando no se incurre en los niveles de peligrosidad y precaución, o sea, que la empresa tiene un comportamiento satisfactorio.

A continuación se muestra, siguiendo esta técnica, el Cuadro de Mando Integral al más alto nivel, entidad objeto de estudio.

Semaforización



- ✓ Las luces rojas significa “peligro”:

Detectar al personal que está trabajando mal de acuerdo a la calificación establecida, y serán prioridad para la retroalimentación y formulación del plan de acción.

- ✓ Las luces amarillas significa “alerta”

Se detectaran a las personas que según el porcentaje de control están en una media lo cual se les corrige activamente según plan de acción para poder escalar a luz verde.

- ✓ Las luces verdes todo “anda bien”.

Personal que cumple con los requerimientos establecidos, el porcentaje establecido dará el efectividad del trabajo lo cual hace que se van actualizando en los contenidos a desarrollar.

4.4.1 Modelo de aplicación

Para una mejor comprensión sobre la aplicación del cuadro de mando integral se ha diseñado en base a la selección de cuatro indicadores, una boleta que puede ser utilizada para medir el desempeño de los alfabetizadores. Este es únicamente un modelo puede mejorarse en base a las necesidades del programa de alfabetización.

Desarrollo de la aplicación de la Boleta CMI en el Comité Nacional de Alfabetización

A través de la boleta se podrá identificar qué tan alto o bajo está el rendimiento del proceso de alfabetización ya que ofrece los resultados del control mediante un código de colores que facilita la identificación particular de cada comportamiento.

Pero lo más importante, es que los Coordinadores Municipales de alfabetización quieren saber si hay talentos ocultos o trabajadores ubicados en un cargo que no debería ser el suyo. Con la herramienta de cuadro de mando integral no podría ser más fácil y al mismo tiempo sugerir algunas estrategias para su operatividad en el aula. Es así como se propone un modelo BCS para obtener un propósito primordial el cual nos establezca el rendimiento académico de cada uno de los alfabetizadores y participantes del proceso de alfabetización del CONALFA.

Es por ello que se aplicará una boleta de medición para verificar la planificación, el control de asistencia y parte de la metodología, con preguntas de observación dentro del desarrollo de cada sesión de estudio lo cual dará un resultado que será unificado a un planificador que se tendrá en la oficina para ir viendo el nivel de calidad con lo que mediremos el rendimiento de cada alfabetizador, si el resultado es amarillo y rojo se capacitará según su debilidad en los temas antes mencionados, por lo cual se presentarán los modelos (formato) de las boletas a aplicar y del planificador y posteriormente se capacitará en base al plan elaborado para fortalecer a los de color amarillo y rojo.

Planificador de Alfabetizadores Proceso de Alfabetización

<i>Nombre del Alfabetizador</i>	<i>Comunidad</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>
Dominga López	Aldea Alfalfa						
Juana Cifuentes López	Cantón San Martín						
Nelson Geovani Morales	Cantón Presas						
Luis Alberto García	Aldea El Pino						
Mario Augusto Galicia	Aldea San José						

Esta herramienta permitirá llevar un registro general del desempeño de los alfabetizadores, con la finalidad de identificar su grado de productividad en el desarrollo del programa de alfabetización.

Comité Nacional de Alfabetización
CONALFA

Boleta de medición Cuadro de Mando Integral –CMI- en
Alfabetizadores de grupos de Alfabetización del municipio,
Chiantla, Huehuetenango.

Horario de visita

Fecha

Departamento

Municipio

Comunidad

Nombre del Alfabetizador

Etapa

Ponderación		% 1-35%	% 36- 75	% 76-100
Planeación:				
1	Presenta la Planificación del tema de estudio que desarrolla.			
2	Se esfuerza para mejorar la planificación didáctica con eficiencia y eficacia.			
3	Demuestra compromisos con la Visión, Misión y valores de CONALFA			
Asistencia				
4	Lleva ordenadamente y al día su control de Asistencia			
5	Cuantos asisten a la Sección de clases			
Metodología:				
6	La aplicación de la Metodología es sobre lo que fue capacitado			
7	Busca formas de optimizar recursos parar realizar material didáctico			
8	La lectura y Escritura es de acuerdo a la fase o etapa.			
9	Las operaciones matemáticas son de acuerdo al nivel de aprendizaje			
10	Evalúa constantemente e integra a los participantes a su autoevaluación para conocer el avance de aprendizaje			
11	Aumenta el nivel de Aprendizaje en los participantes			
12	Motiva a tener un ambiente alentador, reconoce y premia el esfuerzo en los participantes			
	Demuestra el participante interés por aprender			
Productividad:				
13	Participa con responsabilidad en las reuniones mensuales planificadas.			
14	Presenta informes o programaciones en fecha indicadas según programación			
15	Asiste puntualmente a capacitaciones programadas			

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

Firma del Alfabetizador

Firma Coordinador Municipal

Firma del Técnico Pedagógico

Firma Coordinador Departamental

4.4.2 Plan de Acción

Mediante un plan de acción, lo que se pretende es proporcionar una base clara para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado. Este tipo de instrumento de planificación resulta especialmente útil cuando determinada iniciativa involucra a diversas categorías de grupos o personas que posiblemente no estén acostumbrados a trabajar juntos y que no comparten necesariamente las mismas perspectivas ni los mismos intereses.

En un plan de acción debidamente preparado, ha de destacarse la meta específica que debe perseguirse, las actividades correspondientes que hade llevarse a cabo, los plazos, los recursos que resultarán necesarios, las respectivas responsabilidades que asumirán los participantes y los detalles del seguimiento y evaluación. Los tres pilares principales de un plan de acción son: calidad, coste y tiempo. Es importante que el plan de acción no venga a ser una instantánea de una situación determinada en un momento dado. Por lo contrario, el plan de acción ha de poderse modificar, pues se trata de un proceso evolutivo (conviene adecuar el plan a los cambios a medida que van surgiendo).

Comité Nacional de Alfabetización
CONALFA
PLAN DE ACCION

Objetivo General: Desarrollar un Taller de inducción para aplicar boleta de Cuadro de mando Integral al recurso humano que está laborando en el proceso.

Objetivo Específico: Establecer un plan de acción para su ejecución y verificación durante el tiempo que dure el proceso de alfabetización.

Estrategia	Actividad	Recurso	Tiempo	Responsable	Observaciones
Optimizar una temática de inducción sobre la aplicación de boleta de Cuadro de Mando Integral al recurso humano que está laborando en el proceso	- Que es un Cuadro de Mando Integral.	Plan de Inducción o temática,	8:00 a 9:00	Coordinador Mpal. de Alfabetización	Esta actividad se realizara durante el día que se desarrolle el taller
	Donde y Como se Aplica esta Herramienta	-	9:00 a		
	- Realizar el taller sobre la aplicación de la Boleta para cada con claridad y ejemplificar cada uno de los Indicadores a abordar	Instrumentos a elaborar.	10:00		
	Explicar cada aspecto a evaluar y ejemplificarlos para que le sea más útil al personal el manejo de esta herramienta	-Recurso humano. -Material Didáctico			
Incrementar la capacidad de criterio propios.	Revisar y evaluar los instrumentos los cuales serán utilizados en el desarrollo del proceso de alfabetización.	Instrumentos a aplicar. Recurso humano. Material Didáctico	10:30 A 12:00	Coordinador Mpal de Alfabetización	Se proporcionarán los formatos que se utilizaran para la ejecución de de la aplicación de la boleta de Cuadro de Mando Integral
Fortalecer la participación de cada uno del personal	Revisar y evaluar los instrumentos los cuales serán utilizados en el desarrollo del proceso de alfabetización.	Instrumentos elaborados con formatos específicos en hojas impresas	13:30 A 14:30	Coordinador Mpal. de Alfabetización	Verificar que la realización de la aplicación de la boleta sea en una forma correcta .

ANEXO II

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis: Planeación y Control en los registros del programa en El Comité Nacional de Alfabetización, del municipio de Chiantla, Huehuetenango.

ENCUESTA PARA COORDINADOR MUNICIPAL Y ALFABETIZADORES DEL PROGRAMA DE ALFABETIZACION DE CHIANTLA, HUEHUETENANGO

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, por favor respóndalas con la mayor sinceridad las cuales serán con fines académicos

Objetivo: Recopilar información sobre la aplicación de planeación y control en los programas de Alfabetización en Chiantla, Huehuetenango.

Información general:

1. Tiempo de laborar en el programa de alfabetización de Chiantla Huehuetenango
De 1 mes a 5 años _____ más de 5 años _____

2. Puesto dentro del Comité Nacional de Alfabetización
Coordinador Municipal _____ Alfabetizador _____

3. ¿Para usted, que es el Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-?

4. Para usted ¿Qué es planeación?

5. ¿Planifica usted sus actividades laborales?

Si _____ NO----- POR QUE? _____

6. ¿Con que temporalidad planifica su actividad laboral?

1 semana antes _____ 1 mes antes _____ No Planifica _____

7. ¿Cómo planifica sus actividades laborales dentro de la institución?

Planes_____ Cronogramas_____ Otros_____

8. ¿Cómo informa usted sobre su planificación en los registros del programa de alfabetización?

Reuniones periódicas___ Reportes Semanales__ Reportes Mensuales___

Otros_____

9. ¿Conoce correctamente la misión y visión de la Institución?

Mucho_____ Poco_____ Desconozco_____

10. ¿Cuáles son los valores que se aplican en el programa de alfabetización?

11. ¿Cuál es el principal reto, para ejecutar su labor en el Comité Nacional de Alfabetización?

12. ¿Qué necesita para promover mayor participación durante el proceso?

Nuevos materiales_____ Calidad educativa_____

Mayor Supervisión_____ Tecnología_____

Otros_____

13. ¿Se le presenta algún obstáculo para el cumplimiento de metas?

SI_____ NO_____

¿Cuáles?

14. ¿Qué considera que es necesario para vencer los obstáculos y alcanzar con éxito las metas?

15. ¿Conoce las estrategias que se utilizan en el programa de alfabetización para buscar una promoción de calidad?

SI _____ NO _____

¿Cuáles?

16. Se le facilitan los recursos para la aplicación adecuada de las estrategias del programa de alfabetización?

SI _____ NO _____

POR QUE? _____

17. Existe reglamento de trabajo interno en el programa de alfabetización?

SI _____ NO _____

18. ¿Aplica una buena medición y corrección del desempeño en sus participantes?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

19. ¿Sobre qué aspectos o temáticas necesita capacitarse?

Planificación _____ Control _____

Metodologías _____ Otra _____

20. ¿Se revisan y modifican periódicamente la asistencia que lleva dentro del proceso de alfabetización?

Si _____ NO _____

21. ¿Es revisada y modificada periódicamente la Planificación que lleva dentro del proceso de alfabetización?

Si _____ NO _____

22. ¿Qué entiende usted por control?

23. ¿Sabe cómo utilizar el control dentro de su trabajo?

SI _____ NO _____

24. ¿Aplica medidas disciplinarias para obtener el control de sus participantes en la etapa que desarrolla ?

SI _____ NO _____

25. ¿Qué control realiza para mantener y mejorar la calidad de promoción dentro del proceso de alfabetización?

26. ¿Qué tipos de control utiliza para la verificación de su trabajo?

27. Considera que los medios de control en cumplimiento de los objetivos del programa son efectivos

SI _____ NO _____

Por qué? _____

28. ¿Considera que se hace una retroalimentación o reforzamiento adecuado posterior a cada actividad para corregir los errores cometidos?

29. ¿Considera que han mejorado los procesos que se han realizado en el programa de alfabetización?

Si _____ No _____

Que recomendaría _____

30. ¿Cuáles son las herramientas de control que ejecutan el proceso de alfabetización?

31. ¿Cómo mantiene la atención dentro del sesión de estudio para tener la atención de sus participantes?

32. ¿ Determine cómo lograr la calidad de promoción en su grupo de alfabetización

Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Tesis: Planeación y Control en los registros del programa en El Comité Nacional de Alfabetización, -CONALFA- del municipio de Chiantla, Huehuetenango. Entrevistador Julio Herman Figueroa.	
GUÍA DE ENCUESTA para Coordinador departamental y Técnicos Pedagógicos Programa de alfabetización.	
Objetivo: Determinar cómo se aplica la Planeación y el Control en los programas de Alfabetización en Chiantla, Huehuetenango.	
Cargo del entrevistado:	Coordinador Municipal y Técnico Pedagógico

1. Tiempo de laborar dentro de la Institución.

1 a 5 años 6 a 10 años 11 a 15 años Más de 15 años
 _____ años _____ años _____ años _____ años

2. ¿Conoce y aplica correctamente la misión y visión de la institución?

- a. Si conozco y las aplico en mi trabajo _____
- b. Si las conozco pero no las aplico todo el tiempo _____
- c. Desconozco la misión y visión de la Institución _____

3. ¿Considera que las estrategias establecidas por la Coordinación son las adecuadas para lograr las metas de trabajo?

- a. Si son las adecuadas _____
- b. No son las adecuadas _____
- c. Se podrían mejorar _____

Justifique su respuesta _____

4. ¿Cuáles son las políticas que aplica en el Comité Nacional de Alfabetización?
¿Cómo lo hace?

5. ¿Cuáles son las principales acciones que realiza para llevar a cabo los Programas de Alfabetización?

6. ¿Conoce la forma en que está distribuido el presupuesto del programa de alfabetización en el municipio de Chiantla? Explique brevemente.

7. ¿Cuál considera que sería el procedimiento para una buena planificación dentro del proceso de alfabetización?

8. ¿Sobre qué aspectos o temáticas considera necesario capacitar a los CMA's para mejorar la calidad de las promociones?

Metodologías	_____	Controles administrativos	_____
Supervisión	_____	Planificación	_____
Otros	_____		_____

9. ¿Cuál es el principal reto, a la hora de dirigir a sus colaboradores?

10. ¿Qué le falta al personal para elaborar una planificación adecuada para el logro de sus objetivos?

Capacitación	_____	Materiales	_____
Tecnología	_____	Nada	_____
Otros	_____		_____

11. ¿Cuáles son las herramientas de planificación que utiliza dentro del programa de alfabetización?

Selección del objetivo	_____	Reconocimiento	del _____
Establecimiento	de _____	Pronósticos	_____
Formulación de estrategias	_____	Presupuesto	_____
Programación	_____	Procedimiento	_____
Otras	_____	_____	

12. ¿Evalúa el desempeño de los colaboradores de la Institución?

SI _____ NO _____

13. ¿Cómo realiza la evaluación de desempeño?

- a. Autoevaluación del _____
- b. Administración por _____
- c. Narrativa/Ensayo _____
- d. Retroalimentación de 360 _____
- e. Escala de clasificación _____
- f. Otras _____

14. ¿Conoce lo que es Mejora Continua?

SI _____ NO _____

15. ¿Cómo aplicaría usted la mejora continua en los registros del programa de alfabetización?

16. ¿Cómo supervisa la labor de sus colaboradores?

Supervisiones periódicas	_____	Reportes Mensuales	_____
Supervisiones Diarias	_____	Acompañamiento de campo	_____

17. ¿Qué tipo de control utiliza en el proceso de alfabetización en el municipio de Chiantla

Recurrente _____ Anticipado _____ Retroalimentación _____ Control financiero _____

18. ¿Aplica medidas disciplinarias cuando sus colaboradores cometen alguna falta?

SI _____ NO _____

¿Cuáles? _____

19. Explique el tipo de control que utiliza dentro del comité de alfabetización.

20. ¿Cuáles son las herramientas de control que utiliza dentro del proceso de alfabetización?

- a. Diagrama de causa-efecto _____
- b. Hoja de verificación _____
- c. Gráfico de control _____
- d. Histograma _____
- e. Diagrama de Pareto _____
- f. Diagrama de dispersión _____
- g. El muestreo estratificado _____
- h. Ninguno _____
- i. Otras _____