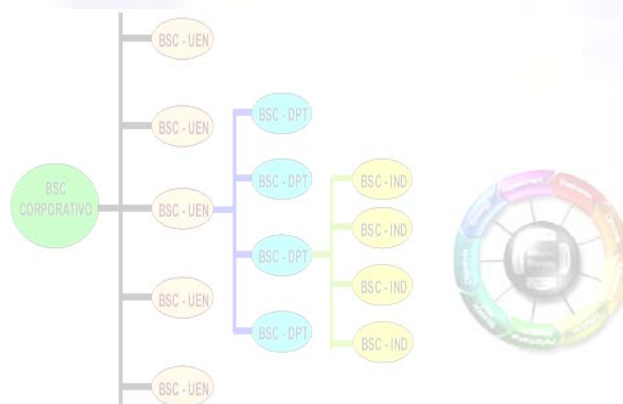


MODELO DE PROGRAMA OPERATIVO ANUAL PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS

EN AMBIENTE EXCELL



Por:
Arturo García Santillán¹
Víctor Alberto Lamadrid Landa²

Serie
Cuadernillos de Investigación
Unidad Multidisciplinaria: CIEA
Sectores Estratégicos: Sector Educativo

SE/112007

¹ **Investigador de la Universidad Cristóbal Colón. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI Nivel I)** Centro de Investigación del Área Económico-Administrativo, Campus Calasanz, Carr. Veracruz-Medellín s/n Col. Puente Moreno, Boca del Río, Ver. Tel. (01 229) 9230170 al 76 Ext. 2060 agarcias@aix.ver.ucc.mx <http://eumed.net/col/ags-cv.htm>

² **Director del Proyecto SISPOA, Subcoordinador de Planeación, Programación y Presupuesto, del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz.** Fco. González Bocanegra No. 37, Col. Adalberto Tejeda, Xalapa, Veracruz, C.P. 91070, tels. 01228 8185013, 8184855, 8184773 ext. 110 y 115, nextel 2241893 ID. 62*280314*1 cel. 2299849283, email. lamadrid524@prodigy.net.mx, lamadridlanda@hotmail.com

Diseño de Portada

Julio César Hernández Rivera

Centro de Cómputo Académico UCC, Campus Calasanz

All right reserved 2007

UNIVERSIDAD CRISTOBAL COLON

Campus Calasanz

Carr. Veracruz-Medellín s/n Col. Puente Moreno, Boca del Río, Ver.,

Tel. (01 229) 9230170 al 76 Ext. 2060.

<http://dgip.ver.ucc.mx>

<http://dgip.ver.ucc.mx/CENTROS/CIEA/CIEA.htm>.

COLEGIO DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA

Estado de Veracruz

Fco. González Bocanegra No. 37, Col. Adalberto Tejeda, Xalapa, Veracruz, C.P. 91070,

tels. 01228 8185013, 8184855, 8184773 ext. 110 y 115

Envíe sus comentarios sobre el libro directamente a:

comentarios_aldocumento@yahoo.com

Como citar este documento:

García Santillán A., Lamadrid Landa, V (2007) *“Modelo de programa operativo anual para instituciones educativas, bajo ambiente excell”* 1ª. Edición. Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/332/index.htm>

ISBN: 13- (en trámite)

Registro en la Biblioteca Nacional Española No. En trámite

Agradecimiento especial

A nuestras instituciones

Índice

	<i>Pág.</i>
<i>Contraportada</i>	<i>i</i>
<i>Unidad de Investigación</i>	<i>ii</i>
<i>Cita bibliográfica</i>	<i>iii</i>
<i>Índice</i>	<i>v</i>
Antecedentes	1
Federalización	2
Órgano de Gobierno	3
Unidades Administrativas	3
Planeación estratégica	3
Misión, Visión, Objetivos	5
Soporte de planeación	6
Situación actual	12
Descripción de la problemática	17
Acciones a seguir	20
Objetivos	20
Justificación	21
Referentes teóricos	24
Descripción de los indicadores	32
Operacionalización de las variables implicadas	40
Conceptual, operacional, indicadores, instrumentos	
Diseño de investigación	48
Población y muestra	49
Instrumento	49
Codificación y captura de datos	53
Resultados	55
Conclusiones	65
Elaboración del SISPOA	65
Modelo SISPOA	67
Página principal	68
Lineamientos	70
Programación anual	71
Informes mensuales	76
Anexos	80
Implementación del SISPOA	89
Consideraciones finales	91
Bibliografía consultada	92

Diseño e Implementación de un Sistema del Programa Operativo Anual SISPOA

**(El caso específico de una institución educativa
Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz**

Antecedentes

El Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz Llave¹, es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado cuyo objetivo es contribuir al desarrollo estatal y municipal mediante la formación de personal calificado de nivel profesional técnico, con estudios complementarios para el acceso al nivel superior y la capacitación laboral, conforme a los requerimientos y necesidades del sector productivo y la superación profesional del individuo. Forma parte del Sistema Nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica.

En los primeros meses del año de 1978 el entonces Secretario de Educación Pública, Fernando Solana, a sugerencia del Presidente José López Portillo, encomendó a José Antonio Padilla Segura la elaboración de un proyecto para crear en México un sistema nacional de formación de cuadros medios teniendo en consideración antecedentes históricos y las circunstancias que prevalecían en el país.

Es así como el CONALEP resulta del imperativo de formar a los técnicos que vayan a llenar ese enorme hueco que hoy tenemos en nuestras pirámides laborales productivas, en las que es ostensible la

¹ En lo sucesivo CONALEP

carencia de ese recurso humano insustituible, tanto en número, como en especialidades suficientes para atender las exigencias de una infraestructura productora de bienes y generadora de servicios capaz de competir en los mercados nacional e internacional.

Federalización

En apoyo a la política de Federalización establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, que tuvo como propósito dar un mayor impulso a la descentralización de los recursos de la federación hacia los gobiernos Estatales y Municipales, el Gobernador del Estado de Veracruz aceptó la Federalización de los Servicios de Educación Profesional Técnica, sin participación económica del Gobierno del Estado y con la visión de incorporar al sistema educativo de los Veracruzanos el nivel de la educación profesional técnica, además de incorporar una institución con experiencia en la capacitación laboral, y con programas de apoyo comunitario.

En el año de 1999 fue firmado el Convenio de Coordinación para la Federalización de los Servicios de Educación Profesional Técnica suscrito por las Secretarías de Educación Pública, Hacienda y Crédito Público y Desarrollo Administrativo así como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica y el Gobernador del Estado de Veracruz.

En el año 2000 fue creado el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz (CONALEP), publicándose por parte del Ejecutivo Estatal el decreto de creación del Organismo Público Descentralizado en la Gaceta Oficial del Estado en agosto de ese mismo año. El Colegio opera únicamente con recursos del Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA), del Ramo 033 del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Órgano de Gobierno

El Colegio Estatal cuenta con una Junta Directiva que es el Órgano del Gobierno del Colegio y que está integrada por cuatro representantes del Gobierno del Estado, dos representantes del Gobierno Federal y tres representantes del sector productivo miembros del Comité de Vinculación Estatal, y para cuya presidencia el señor Gobernador designó al titular de la Secretaría de Educación y Cultura. En este aspecto se han realizado las reuniones de Junta Directiva que marca la Ley, y en ellas sus integrantes han emitido sus opiniones acerca del establecimiento de mecanismos y estrategias para que los objetivos del Colegio sean alcanzados con base en los informes que se presentan en las mismas, correspondiendo al Secretario Ejecutivo, el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones, recayendo esta actividad en el Director General del Colegio.

Unidades Administrativas

Cuenta con una Dirección General, doce planteles, un Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST), 5 Unidades Móviles, 133 Aulas, 50 laboratorios y 59 Talleres, destacando entre estos, los laboratorios de informática, metrología, enfermería, química, electrónica, idioma extranjero, física y múltiples, así como los talleres de electricidad, dibujo, electrónica, soldadura, electromecánico, combustión interna, máquinas herramientas, y carpintería.

Planeación Estratégica

El instrumento de evaluación más importante del Colegio es su Programa Estratégico que fue elaborado incorporando las líneas de política educativa marcadas por el actual Programa Nacional de Educación y el

Programa Institucional del Conalep 2002-2006. Para su elaboración fue necesario hacer una evaluación del programa elaborado en el año 2000 y aprobado por la junta directiva; un análisis detallado de los objetivos propuestos por el Programa Institucional y que fueran acordes con el Programa Veracruzano de Educación y Cultura, instrumento que delinea la política educativa en el Estado de Veracruz, y la definición de líneas de acción particulares del Colegio Estatal, como resultado de la experiencia obtenida a través de dos años de operar en un ámbito federalizado y que ponen de manifiesto en la práctica, convergencias y discordancias con el programa institucional, ya que mientras el Sistema Nacional delinea su programa institucional a partir de que la fuente de origen de sus recursos es el subsidio federal, el Colegio Estatal, para satisfacer su programa institucional debe generar una parte de sus recursos para la operación de sus planteles a través de diferentes variables de comportamiento de la oferta y la demanda en materia de matrícula y de oferta de servicios al sector productivo .

Debido a lo anterior se adecuaron las estrategias nacionales al entorno estatal y se delinearón algunas particularidades en la descripción de objetivos y propósitos del Colegio Estatal. Todo ello se elaboró con la participación de personal administrativo y directivo de los planteles, CAST y Dirección General del Colegio Estatal, con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999 – 2004; el Programa Veracruzano de Educación y Cultura 1999 – 2004 y; los programas Sectoriales de Turismo, Salud, Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.

La Misión, Visión y Objetivos estratégicos, describen textualmente

Misión

“Formamos profesionales técnicos competentes, brindamos capacitación laboral, servicios tecnológicos y evaluación para la certificación de competencias laborales, a través de un Modelo Educativo pertinente, equitativo, flexible y de calidad, sustentado en valores, manteniendo una vinculación permanente con los diversos sectores del Estado de Veracruz”.

Visión

“El Colegio de Educación profesional Técnica en el Estado de Veracruz es una institución líder en la formación de profesionales técnicos, capacitación laboral, servicios tecnológicos, evaluación de competencias laborales y atención a zonas marginadas, con prestigio en la entidad, que promueve el desarrollo sustentable y una mejor calidad de vida para los veracruzanos.

Proporcionamos una educación equitativa, pertinente, flexible y de calidad que responde a los postulados del Plan Nacional de Educación, en congruencia con la Reforma Educativa Veracruzana y el Sistema Nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica, formando profesionales técnicos con un amplio sentido humanista y de solidaridad social, valores de la justicia social y la democracia, con responsabilidad de convivencia social y con amplio respeto por la naturaleza.”

Objetivos Estratégicos

- *Formar profesionales técnicos de calidad con un amplio sentido humanista y conscientes de vincular los saberes con las necesidades de su entorno mediante una adecuada aplicación de un Modelo Académico de vanguardia, basado en normas de competencias, con la finalidad de asegurar la certificación laboral de los alumnos, así como su incorporación al Sector Productivo.*
- *Proporcionar servicios tecnológicos, de capacitación laboral, de Evaluación de competencias y de Asistencia Técnica de alta calidad con programas diseñados conforme a las NTCL.*
- *Participar activamente en la operación de la Gestión Federalizada a través de un esquema de operación académica y administrativa, eficiente, eficaz y transparente.*
- *Mejorar el proceso administrativo del Colegio Estatal mediante la implantación de un Modelo Institucional de Calidad Acreditada y Certificada, con el propósito de eficientar los servicios que ofrecemos.*
- *Establecer una permanente y adecuada vinculación con los sectores público, privado y social, que den pertinencia y congruencia a nuestro quehacer institucional.*

Soporte de Planeación

A Programa Estratégico 2002 – 2006.

Descrito en líneas anteriores, es uno de los principales elementos de planeación que norma y guía las acciones que se realizan en el Colegio Estatal para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

B Sistema para la Operación del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz (SIOCON)

Dadas las características del quehacer institucional del Conalep Veracruz, una necesidad del Colegio en el proceso de federalización fue cambiar el esquema contable federal por un esquema del ámbito estatal, el cual atendiera y contemplara la planeación, programación, presupuesto y registro de actividades así como el registro contable de los recursos del Colegio.

Esta necesidad no podía ser solventada con los sistemas contables existentes en el Gobierno del Estado dado que en ellos no estaban contemplados aspectos importantes de la operación y quehacer institucional, por lo antes mencionado se dio a la tarea de elaborar en una primera etapa, una estructura programática que sirviese como plataforma de registro programático presupuestal así como los catálogos contables afines a las necesidades, estos trabajos fueron sancionados en su momento por las áreas de SEFIPLAN y de Contraloría General y posteriormente se desarrollo el Sistema de Operación del Colegio (SIOCON)

El Sistema para la Operación del Colegio, SIOCON, se elaboró en atención a las recomendaciones de las diversas dependencias supervisoras del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave y en base a los artículos 260, 261, 269, 270, 271 277, 282 y 283 del Código Financiero Número 18.

Está diseñado para generar información contable, financiera, programática y presupuestal en cada Unidad Administrativa que integra el CONALEP en el Estado.

Se implementa para solventar una observación de auditoria a la cuenta del 2001 porque a esa fecha se realizaba conforme a las normas y procedimientos del Colegio Nacional y la normatividad federal, exigiendo se

cumpliera con los lineamientos normativos del estado de Veracruz respecto a cuentas contables, presupuestales y programáticas.

El SIOCON se alimenta de la Estructura Programática, del presupuesto autorizado y de la información contable que nos remite a un módulo consolidador de información; y que al utilizarse en las unidades administrativas, concentra la información contable, financiera y presupuestal generada en cada una de ellas, y la integra a nivel Estatal para la presentación global de resultados y de estados financieros como un solo organismo

C Estructura Programática

Con la creación del Colegio Estatal, el quehacer institucional requería una plataforma de registro programático – presupuestal, esta necesidad fue atendida con la participación del personal directivo del Colegio a través de la elaboración de una estructura programática.

La Estructura Programática se diseña como una alternativa para conocer desde los niveles básicos, la información del quehacer educativo del Conalep, los planes, líneas de acción (actividades), así como el costo económico que se requiere para alcanzar las metas que se encuentran enunciadas en el programa operativo anual y el Programa Estratégico, y corresponden a los tres programas ejes, los cuales son:

- Formación de Profesionales Técnicos
- Servicios de Capacitación Laboral, Tecnológicos y Evaluación de Competencias.
- Modernización, Gestión y Crecimiento Institucional.

Esta estructura programática, contempla el universo de trabajo y de actividades en relación con el gasto, las metas, y se enlaza con el presupuesto para elaborar los proyectos de presupuestos. Cumple también con la normatividad del estado de Veracruz en lo referente a planeación al contemplar: programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, actividades y subactividades, las cuales dadas las características del quehacer institucional del Colegio no se encontraban contempladas dentro del clasificador de el Gobierno del Estado.

Lo anterior con respecto al Colegio, de igual manera es importante mencionar aspectos administrativos que se deben considerar hoy en día, para lograr eficientar la administración pública.

Aspectos como la competitividad de las empresas y organizaciones exigen una velocidad y precisión de un alto nivel en la toma de decisiones. La simplificación administrativa y la reducción de costos son temas de gran importancia, para ello un aspecto trascendental es contar con los elementos que nos permitan evaluar y definir rumbos. Esta situación no es ajena para los gobiernos en cualquiera de sus niveles. Las sociedades exigen cada vez una mayor efectividad en la aplicación de los recursos públicos así como una rendición de cuentas mas clara. En este sentido se requiere de una planeación estratégica la cual debe aterrizar en hechos y resultados, debiendo contar con sistemas confiables de evaluación de la gestión.

Al mejorar los sistemas de evaluación se ha dado respuesta a la cada vez mayor necesidad de disponer de información destinada a la toma de decisiones; lo cual ha posibilitado la aparición y la evolución de nuevas herramientas de planificación y gestión, identificándose estas herramientas con un proceso secuencial en el que se distinguen tres dimensiones: la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y

las actividades de control. **En este contexto, los tableros de control se han constituido, en uno de los modelos de planificación y gestión que mayor interés ha despertado entre los directivos del sector privado así como también ha tenido aceptación entre el sector público;** debido a que se trata de un modelo de enfoque u orientación estratégica que da una solución clara y práctica al despliegue, implantación y gestión de la estrategia en las organizaciones orientadas hacia la creación de valor, y cuya pretensión este centrada en proporcionar un conjunto de herramientas que faciliten el logro del éxito competitivo en el mediano plazo.

Algunas organizaciones gubernamentales han tomado este modelo y han desarrollado sus propios instrumentos logrando en algunos casos, resolver la problemática que representa la escasa cultura del registro y han llegado a contar con información veraz y oportuna para definir los rumbos a tomar.

El primer tablero de control denominado Cuadro de Mando Integral, tiene su aparición como tal a principios de los años '90, a raíz de los estudios realizados en un grupo de empresas en la década de los años '80, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial.

De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores; la doctrina francesa ya utilizaba tableros de control desde mediado de los años 50.

La idea de combinarlos para realizar el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia; es decir, unos 40 años. De manera que, lo novedoso de este tipo de herramientas es exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

A escala internacional se percibe su aplicación y difusión para diferentes sectores y ramas de la economía, como son:

En España: el Sistema portuario; Harineras Villamayor, Calzados Pielcort S.L., Ecomputer S.L., Manufacturas Thousand Colours S.L., entre otros. En Argentina el sector educativo; en Cuba, en el sector turístico es conocido el caso Get Varadero cuya implementación de acuerdo a los resultados obtenidos permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, permite a la dirección de la empresa contar con información útil para la toma de decisiones y mejora los servicios que ofertan a los clientes.

En México en la Comisión Federal de Electricidad. El Sistema de Administración Tributaria, dentro de su PLAN ESTRATÉGICO 2004- 2006 determinó que con el objeto de dar cumplimiento a los cuatro objetivos generales que se han planteado, se definieron once iniciativas estratégicas que incorporan las demandas para la implementación del proceso de transformación que se desea.

Dentro de estas iniciativas se encuentra la de establecer las habilidades y sistemas que aseguren la planeación, el control y la evaluación sistemática eficiente y transparente. Para ello se ha determinado la utilización del Tablero de Control por considerarla como una herramienta de gran efectividad.

Como se mencionó anteriormente, existe una gran necesidad de que las organizaciones cuenten con instrumentos de planeación, registro y evaluación los cuales permitan lograr los objetivos planteados y contar con información confiable para la toma de decisiones futuras. Para ello existen en el mercado, diferentes opciones de tableros de control y en algún caso como el que trata esta investigación son diseñados por la propia organización con la finalidad de contar con un “traje a la medida”.

Situación actual

Uno de los grandes problemas que se presentan en la administración pública, es la falta de aplicación real y objetiva de la planeación de su gestión, así como la carencia de sistemas de evaluación que nos permita contar con información confiables para la toma de decisiones. A menudo las organizaciones gubernamentales desarrollan grandes esfuerzos en la elaboración de planes y programas de desarrollo, al inicio de cada ciclo de administración gubernamental, los gobiernos emiten planes y programas institucionales en los cuales se establecen las líneas de acción y metas en diferentes ámbitos a plazos que van de medianos (6 años) a largos (20 a 25 años).

Esta planeación generalmente se encuentra bien planteada y fundamentada, soportadas por foros regionales de consulta con los diferentes sectores de la sociedad entre otros mecanismos, sin embargo, la ejecución de los programas y líneas de acción no es de lo más deseado, provocando en la mayoría de los casos que la operación vaya con rumbo distante a la planeación, quedando únicamente como un documento político todo aquel esfuerzo de planeación planteado al inicio de las gestiones.

Asimismo, en casos exitosos en los cuales se ha logrado la implantación de la estrategia, se carece de sistemas confiables de evaluación y control de la gestión, que nos permitan en base a la información proporcionada, tomar las decisiones mas adecuadas sobre el rumbo de las instituciones.

Al llevar a cabo un análisis de la gestión de las organizaciones gubernamentales, se ha detectado que a pesar de que se logra implantar las líneas estratégicas, estas no son evaluadas al corto plazo, o en el caso mas optimista, son evaluadas con sistemas de control poco efectivos, lo cual ocasiona que se cuente con poca información o con información falsa para la toma de decisiones. Esta situación es delicada, ya que como bien sabemos la planeación a mediano plazo se realiza suponiendo escenarios a futuro, programado en diferentes vertientes de atención, sin embargo al paso del tiempo estos escenarios van presentándose de diferente manera a como fueron previstos. Esto requiere una evaluación y en su caso una reorientación de programas, acciones y metas. En un modelo tradicional de administración esta evaluación de la gestión se lleva a cabo en periodos de corto plazo (un año) a través de los denominados Programas Operativos Anuales, y es ahí donde se requieren de sistemas planeación, evaluación y control que nos permitan identificar realmente que es lo que esta pasando en nuestra organización y contar con información confiable para la toma de decisiones.

Es a partir de finales del año 2000, cuando el nuevo CONALEP VERACRUZ, elabora su primer plan estratégico, contemplando en él proyectos, estrategias, líneas de acción y metas proyectadas al 2004 y partiendo como base de referencia y medición el año 2000, todo esto en atención a la naturaleza y a la razón de ser de este organismo.

El trabajo en aquel entonces no fue nada fácil, hubo que aprender a diseñar el rumbo y sello particular de este Colegio y estamparlo en un documento estratégico a mediano plazo. La tarea se cumplió habiendo elaborado entonces el primer documento que marcaba el rumbo estratégico del Colegio. (Programa Estratégico 2000-2004 del CONALEP Veracruz).

Derivado de este plan a mediano plazo, se elaboró también en su primera edición su correspondiente Programa Operativo Anual, el cual estableció las líneas de acción y metas a cumplir en el corto plazo (ejercicio fiscal).

Así pues el CONALEP VERACRUZ contaba ya con un documento de planeación, programación y presupuestación, que trataba de estar acorde y a la medida de su razón de ser y a las características jurídicas que lo componen.

El primer programa operativo anual que se implementó oficialmente fue en el año 2001, contando con 3 grandes proyectos que se conformaban por subprogramas, líneas de acción y metas. Este documento de control fue totalmente estático y rígido, en el, no se permitía registrar una gran cantidad de actividades además de que se carecía de una guía que indicara la forma del registro de las actividades realizadas por el Colegio.

Los resultados de este programa no fueron realmente importantes, el organismo no tenía ni la cultura, ni los conocimientos del registro de sus actividades. Por tanto la operación real del Colegio no fue registrada, finalizando el ejercicio fiscal con un gran número de metas estadísticamente sin cumplir.

En los años subsecuentes, se llevaron a cabo diferentes etapas de perfeccionamiento de dicho programa, incorporando en él, un documento denominado Catálogo de Indicadores. Este documento funcionaba como una guía de registro, ya que citaba las variables y su forma de medir en cada uno de los subprogramas de los diferentes proyectos que conforman el POA.

Para el año 2005, fue elaborado el Programa Estratégico 2005-2010 del Conalep-Veracruz, esto en cumplimiento de lo establecido en la Ley de Planeación del Estado de Veracruz, este programa se realizó mediante un ejercicio de planeación estratégica que parte de una evaluación de su Programa Estratégico 2002-2006, con la finalidad de incorporar los objetivos, estrategias y acciones específicas del Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010 y del Programa Veracruzano de Educación y Cultura 2005-2010.

Su marco legal es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo 2000 – 2006, el Programa Nacional de Educación 2000 – 2006, el Programa Institucional 2000-2006 del Sistema Nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica, la Constitución Política del Estado de Veracruz, así como los ordenamientos supracitados: Ley de Planeación, Plan Veracruzano de Desarrollo 2005 - 2010 y Programa Veracruzano de Educación y Cultura 2005 - 2010.

Para su formulación se realizaron doce foros de consulta en los siguientes lugares: Coatzacoalcos, Juan Díaz Covarrubias, San Andrés Tuxtla, Carlos A. Carrillo, Veracruz (dos foros), Xalapa, Orizaba, Potrero municipio de Atoyac, Papantla, Poza Rica y Tuxpan.

En estos foros participaron representantes de los sectores productivos, prestadores de servicios profesionales y personal directivo académico de los planteles Conalep; de estos foros se recibieron valiosas aportaciones que han sido incorporadas a este programa.

Se consideraron asimismo cinco objetivos estratégicos con los que se da cumplimiento a los fines del Colegio y se contribuye al logro de los diez ejes rectores del Programa Veracruzano de Educación y Cultura, que a su vez hacen suyo el compromiso asumido por el ciudadano Gobernador del Estado de generar el desarrollo educativo y cultural, que propicie y apoye la innovación y la creatividad, promueva los valores cívicos y contribuya a la convivencia pacífica; este compromiso está planteado en el Plan Veracruzano de Desarrollo como uno de los diez criterios básicos que dan sustento a los objetivos, estrategias y acciones específicas de ese Plan.

Como se puede apreciar en el Colegio se ha entendido y desarrollado de una manera adecuada la planeación estratégica a mediano plazo teniendo para ello un documento que nos da vigencia y precisión de los rumbos que debe llevar la institución, asimismo, como ya fue citado anteriormente la planeación a corto plazo establecida en los Programas Operativos Anuales de cada año nos permite visualizar las metas y registrar los resultados o alcances obtenidos al final de cada ejercicio fiscal, sin embargo en este ciclo de gestión administrativa existe un aspecto que se presentan como debilidades de la institución, específicamente este aspecto es la evaluación de la gestión.

Desde la creación del Colegio Estatal, la evaluación de la gestión se ha llevado a cabo de manera poco formal, ausente de sistemas o programas calendarizados específicos para el análisis de resultados obtenidos durante un cierto periodo.

Es precisamente el POA el instrumento que en base a resultados, se van dando en cada uno de sus indicadores, los cuales se analizan y se determinan acciones a desarrollar, sin embargo existen algunos aspectos que hacen que los resultados registrados en el POA no sean confiables y por consiguiente se carece de información contundente para la toma de decisiones.

Por otro lado, no obstante que el Programa Operativo Anual del Colegio enmarca los 5 objetivos institucionales de la planeación estratégica de la institución, considerando programas, líneas de acción y metas, es necesario contar con un instrumento que fuera completo e integral para el usuario y que nos permita medir de manera mas eficiente la gestión así como contar con información mas precisa y confiable acerca del resultado de las gestión del Colegio para la toma de decisiones.

Descripción de la problemática

Como fue mencionado en párrafos anteriores, aun con un ejercicio colectivo de planeación, programación y presupuesto, el CONALEP VERACRUZ sufre un problema importante en la recopilación de información de los resultados de su quehacer institucional, para posteriormente ser evaluados y tomar decisiones respecto al rumbo de la institución.

En la experiencia de más de 7 años en funciones el Subcoordinador de Planeación, Programación y Presupuesto del Conalep en el estado de Veracruz, ha podido observar y coincidir con el resto de los funcionarios directivos de la dirección general estatal los siguientes aspectos:

1. La falta de un sistema integral de planeación y seguimiento, que permita saber de manera clara los argumentos de planeación de metas, así como su seguimiento con registros evidenciales de los resultados.
2. La ausencia de la cultura del registro de las actividades de manera adecuada en los Programas Operativos Anuales.
3. La falta de importancia que los trabajadores ponen al registro de actividades, es decir, ven la acción de registro de sus actividades como algo sin valor para el organismo.
4. La creación y/o identificación de indicadores de impacto, los cuales contengan la suficiente información para determinar los resultados de la gestión. Que generen información clara y analítica para la toma de decisiones.
5. La gran diversidad de programas “adoptados por el organismo” que no se encuentran registrados en su plan institucional y que distrae la atención laboral, provocando confusión en el quehacer verdadero del organismo.
6. La ausencia de reuniones de evaluación formales, que nos permitan apreciar el comportamiento del alcance a las metas institucionales y “qué acciones se deben tomar” para la consecución de dichas metas.
7. La gran necesidad de contar con un sistema integral de planeación, programación y evaluación que permita generar confiabilidad de los datos asentados en el mismo y proporcione información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

El Subcoordinador de Planeación, Programación y Presupuesto así como el Jefe de Proyecto de Evaluación y Calidad de la Dirección General del Conalep en Veracruz han señalado que durante los años 2002 al 2006, se ha presentado la problemática descrita anteriormente, además muestran evidencia de ello, lo que constituye elemento de soporte para esta investigación, misma información en la cual se puede apreciar la cantidad de ocasiones en que se detectaron errores e inconsistencias en los reportes de programación y seguimiento por parte de los planteles, lo cual genera el tener que regresárselos para su corrección, retrasando de manera importante la consolidación que debe llevarse a cabo y careciendo de información veraz y oportuna ya que estos retrasos no permiten llevar a cabo un análisis de resultados en tiempo y forma.

Estadísticamente mas del 50% de los reportes mensuales de seguimiento del POA de los planteles presenta errores, es decir mes con mes, de los 13 reportes mensuales que se consolidan en la Dirección General del Conalep, al menos 7 de ellos presentaban inconsistencias y errores.

Han manifestado, tanto el Subcoordinador de Planeación, Programación y Presupuesto así como el Jefe de Proyecto de Evaluación y Calidad de la Dirección General del Conalep en Veracruz, que para llevar a cabo el análisis de evaluación de resultados con diferentes finalidades que requieran la toma de decisiones, la información contenida en los POAS es la ultima en nivel de confiabilidad, debiendo acudir a formatos de ultima hora o a recopilación de datos bajo otros mecanismos que generan duplicidad de trabajo y pérdida de tiempo.

Acciones a seguir

El Subcoordinador de Planeación, Programación y Presupuesto de la Dirección General del Conalep en Veracruz plantea la necesidad de llevar a cabo una serie de reuniones encaminadas a la planificación para el diseño y desarrollo de un nuevo sistema de programa operativo anual, que inspirado en los tableros de control existentes en el mercado, permita controlar el rumbo estratégico del Colegio. Para ello conforma un equipo multidisciplinario para llevar a cabo dicha tarea.

Así, considerando el diseño de un nuevo *Sistema de Programa Operativo Anual* **SISPOA** como una aplicación de planeación, control y evaluación de la gestión, la interrogante ahora es:

¿Con qué características debe contar el Sistema de Programa Operativo Anual SISPOA del CONALEP Veracruz, que le permita operar con efectividad mejorando la confiabilidad de la información que se utiliza para evaluar la gestión del Colegio?

Objetivo(s)

Objetivo general:

Identificar y establecer las características y atributos que deberá contener un sistema de gestión (SISPOA), que una vez diseñado, elaborado e implementado permita al CONALEP Veracruz contar con información más confiable para la toma de decisiones.

Acciones específicas:

1.- Diseñar y crear un sistema de gestión (SISPOA) que contemple las características necesarias para que arroje información confiable.

2.- Implementar de manera apropiada el nuevo sistema de gestión (SISPOA) para que este sea explotado al 100% por cada uno de sus usuarios.

3.- Utilizar de manera apropiada todas y cada una de las opciones de información que nos permita el sistema de gestión (SISPOA), con la finalidad de contar con información para la toma de decisiones.

4.- Crear a través del uso de esta herramienta la cultura de planeación, registro, evaluación e identificación de datos que sean usados para la toma de decisiones.

Justificación

Las razones que llevan al desarrollo del nuevo sistema de programa operativo anual SISPOA, justifican su pertinencia desde las perspectivas:

Teórica

Dado que la presente investigación será aplicada en un organismo que busca la efectividad y la consecución de sus objetivos a través de una administración estratégica que pueda ser medida utilizando un sistema de planeación, programación, seguimiento y evaluación confiable, contribuye empíricamente con sus resultados, al campo de la administración específicamente: a la administración estratégica, el proceso administrativo, la planeación estratégica, calidad y productividad, cultura organizacional así como modelos como el de las 7 s de McKinsey y el Balance Score Card.

Práctica

La implementación del Sistema de Programa Operativo Anual SISPOA, es un hecho histórico de gran importancia para el CONALEP en el Estado de Veracruz, ya que a partir de su implementación se contará con una herramienta que permitirá:

1. Planear de manera adecuada las metas anuales, teniendo bases referenciales y de consulta dentro del mismo sistema lo cual hará que la planeación sea pensada y sustentada.
2. Contar con elementos de registro de actividades y seguimiento mensual que se sustentan con anexos de registro a detalle de las actividades, lo cual genera trazabilidad en el sistema. Esta virtud da certeza y confianza a los datos reflejados en el SISPOA.
3. Tener en el mismo SISPOA, herramientas visuales como: tablas y graficas que son de gran ayuda visual para la realización de Análisis de resultados de la gestión en plazos mensuales y trimestrales.

Otro aspecto muy importante es forzar al trabajador a la cultura del registro de sus metas y de sus actividades realizadas, y al tratarse de un nuevo sistema de manera formal se llevan a cabo procesos de capacitación y actualización que sacuden y desempolvan la pasividad y estática de algunos trabajadores.

El SISPOA permitirá al Conalep Veracruz contar con una herramienta que le proporcione información confiable para la toma de decisiones.

Social

El uso óptimo y efectivo de los recursos, la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad, es un tema estructural actualmente en la administración pública. En el CONALEP Veracruz el contar con el SISPOA permitirá en primera instancia, trabajar con un sistema que arroje información confiable, lo que dará las facilidades para tomar decisiones que redunden en la mejora de la calidad de cada uno de los servicios que el CONALEP ofrece a la sociedad, dando a sus comunidades la certeza de egresados que se incorporen al sector productivo con un alto grado de éxito o bien que sigan transitando hacia la educación superior con bases sólidas de conocimiento.

En síntesis, el CONALEP Veracruz tendrá las fortalezas administrativas que le permitirán dar a la sociedad, certeza y transparencia en el uso de sus recursos y entregará al sector productivo e instituciones de educación superior, recursos humanos de calidad, formados para el trabajo o en la continuación de sus estudios.

Personal

Resolución de una problemática importante, creatividad, reto, ideas, productividad, calidad, espíritu de crecimiento y desarrollo dentro de un ámbito profesional así como dejar huella en el camino, ha sido lo que ha motivado al grupo de investigadores para el desarrollo de este nuevo SISTEMA.

El paso que sigue es la consolidación del sistema y convertirlo en un producto exportable a otras organizaciones.

Referentes teóricos

Dado que la presente investigación será aplicada en un organismo que busca una eficiente administración a través de una planeación estratégica que pueda ser medida apoyada en datos que arroje una herramienta de evaluación de la gestión confiable, se han recopilado algunas teorías que nos hablan acerca de la administración, el proceso administrativo, la planeación estratégica, la administración estratégica, sistemas de medición de la gestión en una organización y aspectos de cultura del registro, lo cual otorgará a esta investigación las bases teóricas y referenciales necesarias.

Münch Galindo y García Martínez (2002) establecen como antecedentes históricos de la administración que “Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello, ha utilizado en cierto grado la administración”.

En este sentido se puede entender que para toda actividad humana que conlleve cierto grado de organización se verá implícita la administración.

Estos mismos autores establecen cómo la administración ha ido evolucionando a través del tiempo, identificando las etapas primitivas, periodo agrícola, antigüedad grecolatina, época feudal, revolución industrial y siglo XX.

Henry Sisk y Mario Sverdlik (2001) establecen que *“la administración es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”*.

Por otro lado, Fernández Arena (2000) la refiere como *“una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”*

Finalmente Massie (2003) señala acerca de la administración *“Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras”*.

El concepto de proceso administrativo que establecen Münch Galindo y García Martínez (2000) refiere que es *“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”*.

Appleby definió en 1971 a las etapas del proceso administrativo en:

1. Planeación, toma de decisiones
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Como podemos observar, reviste gran importancia el proceso administrativo en esta investigación, ya que al hablar de la situación actual que prevalece en la institución educativa CONALEP, y la necesidad de creación e implementación de una herramienta que nos permita contar con información confiable para la toma de decisiones, estamos aplicando claramente estas etapas (**control a través de una herramienta de medición de la gestión**), y en base a la toma de decisiones será repetido el proceso: planeación, organización, dirección y control.

En una organización que cuenta con una planeación estratégica, se requiere evaluar y controlar lo establecido en dicha planeación, y es a través de esa evaluación de resultados como se obtiene información para la toma de decisiones.

Gracián y Morales (2002) señalan que hace 350 años, el perspicaz jesuita español Baltasar Gracián, resumió el espíritu de la administración estratégica moderna con las siguientes palabras:

“Pienso en la anticipación, hoy para mañana y para muchos días. La providencia mas grande es tener previsión para el futuro. Lo que se prepara no sucede con casualidad, ni la persona preparada será molestada con emergencias. Por tanto, la consideración no debe posponerse hasta que la necesidad surge, si no que debe anticiparse. Después de reflexionar cuidadosamente, puede actuar para prevenir los elementos mas desastrosos ya que reflexionar sobre asuntos antes de que lleguen a su punto máximo es mejor que preocuparse por ellos después. Algunos actúan y piensan después y piensan mas en las excusas que en las consecuencias, otros no piensan ni antes ni después. Toda la vida debería dedicarse a pensar en encontrar el curso de acción correcto a seguirse. El pensamiento y la anticipación aconsejan sobre el éxito vitalicio y aquel a lograrse”.

La creación e implementación de un sistema de control de la gestión no serviría de nada si no se cuenta con una adecuada planeación estratégica, sobre esto, como ya se ha mencionado, en el Conalep Veracruz se presume de tener un buen ejercicio de planeación estratégica.

Acerca de este concepto Steiner (2001) señala que *“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”*

Continúa señalando *“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”*. Ibid.

Esta planeación estratégica no debe ser rígida, si no que en base a los resultados a corto plazo se debe ir actualizando y reorientando de acuerdo a las características del entorno; en la etapa de control, se deben establecer los mecanismos mediante los cuales podamos medir el éxito de la gestión. En este sentido y como finalidad de esta investigación se ha determinado que el SISPOA será el sistema de medición del desempeño utilizado en el Conalep Veracruz, buscando obtener de esta herramienta de control, datos confiables para la toma de decisiones.

Al respecto Ballve (2000) señala que *“Un Tablero de control incorporado en el proceso directivo posibilita convertir la información en conocimiento, llevando a cabo un real proceso de aprendizaje hacia una dirección mas racional”*.

Sobre la etapa de control de la gestión, Niven (2003) señala *“A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una preocupación más por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo”*.

Daft (2003) establece *“Paso del proceso de la decisión en que se aplican las capacidades gerenciales, administrativas y persuasivas para poner en práctica la alternativa escogida”*

Sobre la **Confiabilidad**:

Se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, se puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos del organismo, aumenta a medida que estos organismos tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el propósito de resolver estas cuestiones de vital importancia para las instituciones, surge en la década de los 90, el tablero de control de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años. Aunque el tablero de control de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El diseño del SISPOA pretende contener lo mejor de estos instrumentos, con énfasis en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral del Organismo de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales habrán de enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI², buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo con ello, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El concepto del Cuadro de Mando Integral que establece Ballvé (2000:70) dice *“Se le define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector”*.

Como se ha mencionado anteriormente, en el entorno empresarial actual, así como en los gobiernos, se deben dedicar importantes recursos de tiempo, energía, humanos y financieros tendientes a medir el trabajo que realizan para alcanzar sus objetivos estratégicos; cada vez mas, las empresas llegan a la conclusión de que medir los resultados de su actividad es mas crucial que nunca, pero que los sistemas utilizados para reunir, supervisar y compartir información sobre los resultados, contienen fallos estrepitosos. Asimismo en la economía actual, activos intangibles como la preparación de los empleados, relaciones con clientes (sociedad), y proveedores y las culturas innovadoras representan la clave para crear valor.

² Cuadro de Mando Integral

En este sentido y aquí la importancia de este trabajo de investigación, el tablero de control ha demostrado ser una herramienta de eficacia probada en el intento de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas de la empresa, y al mismo tiempo permitir que las organizaciones puedan poner en marcha sus estrategias diferenciadoras así como ser una herramienta de la gestión confiable y eficaz.

En el ámbito gubernamental la planeación a corto plazo es una obligación establecida en las leyes de planeación tanto federales como estatales, año con año, las organizaciones establecen su planeación a corto plazo (un año) en un POA, el cual regularmente se trata de unos formatos en Microsoft Word en los cuales únicamente se solicita que se establezca la planeación de actividades con su calendarización anual, sin embargo carece de la aplicación en la cual los funcionarios puedan en primera instancia registrar por cada indicador que planean, lo que abarca o las áreas que cubre esa programación, es decir, contar en el mismo instrumento o herramienta con una base de datos que muestre lo que soporta dicha planeación.

En una segunda instancia, los programas Operativos Anuales tradicionales carecen de un apartado de registro de logros y posterior graficación y evaluación de resultados, por ello se puede establecer de manera clara y precisa, que no existe un sistema similar al sistema que será desarrollado en el cual además de planear y programar, pueda saber el sustento de su programación y a la vez al momento de entregar reportes mensuales, el usuario pueda guardar los datos que sustentan su reporte y posteriormente contar con gráficos que muestren los avances reales.

Un acercamiento débil de sistematización de un Programa Operativo Anual, lo llevo a cabo el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica a nivel federal en el año 2004, esta herramienta permitía en un nivel moderado y simple, correlacionar y contabilizar los avances en materia de cada uno de los proyectos que conformaban dichos programas, es decir, a través de una hoja de calculo sensibilizada, se iban acumulando mes con mes los resultados de la gestión y los enviaba a una celda denominada acumulado, con esta actualización se lograba contar con datos acumulados que visualizaban los avances al momento de cerrar los reportes mensuales. Esto mostraba una evolución con respecto a los formatos rígidos y fríos conocidos hasta esa fecha.

Existen también antecedentes de la implementación de tableros de control adquiridos a través de compañías dedicadas a la venta de software, por citar algunas se puede mencionar a Comisión Federal de Electricidad, Oficina de la presidencia de la republica en el sexenio 2000-2006 y PEMEX.

En la iniciativa privada, los tableros de control cuentan cada vez con mayor aceptación y penetración, habiendo casos de éxito en empresas de diferentes sectores, convirtiéndose en una herramienta que permite contar con información veraz para definir el rumbo de las empresas.

En resumen, a pesar de que existen diferentes productos de tableros de control en el mercado y que existen empresas tanto de sector publico como privado que han implementado este tipo de herramientas, no se ha encontrado un caso (*en el sector educativo*) de diseño y creación de un sistema propio que permita, planear, programas, registrar avances con sus respectivos soportes y con atributos que permiten llevar a cabo una evaluación de manera clara y sencilla acompañándose inclusive de gráficos

y estadísticos y que principalmente ofrezca información confiable para el análisis y toma de decisiones.

Es a partir de un análisis del Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010, de los programas veracruzanos de Educación y Cultura, Salud y Economía y del Programa Institucional 2000-2006 del CONALEP, que se realizó un diagnóstico en el que se pone de manifiesto las fortalezas y debilidades del Conalep-Veracruz, al tiempo que se reconocen las amenazas y oportunidades de su entorno. De este diagnóstico derivan problemas, retos y el propósito institucional.

Tomando en consideración los aspectos teóricos y empíricos anteriormente citados, así como la necesidad por contar con un Sistema que cubra e integre las limitantes y oportunidades para eficientar la planeación, el seguimiento, el control y la evaluación de los indicadores de gestión de la organización, ahora se resaltan los puntos más sobresalientes y que serán incluidos al sistema como lo son:

Accesibilidad, congruencia, registro, control, evaluación, temporalidad, responsabilidades, lineamientos de planeación, instrucciones de operación, sustento, trazabilidad e integrador, mismos que se describen a detalle cada uno de ellos, para su correspondiente inclusión al sistema.

DESCRIPCION DE LOS INDICADORES

Con respecto a la accesibilidad, es importante generar un sistema que sea de uso sencillo, de fácil acceso y que el manejo del mismo permita que el usuario interactúe con el sistema de forma lógica, precisa y con la confianza de estar desarrollando las acciones de manera adecuada, es por ello que el sistema debe contemplar etapas, bloques o secciones y en cada

una de ellas, las partes o procesos que les competen, con esta estructura lógica el acceso al sistema será mas sencillo. De igual forma que sea un sistema al que tengan acceso, no solo los responsables de cargar los datos correspondientes, sino de todos los usuarios que la organización considere pertinente. Además que sea viable de operarlo desde el punto de vista de revisión, análisis, seguimiento, así como de verificar la información vaciada al sistema correspondiente al área del usuario, entre otros usos por lo que se requiere que la operación y consulta sea de manera accesible para los usuarios del Sistema de Control Integral.

El sistema debe de ser congruente con los apartados de la planeación estratégica del Colegio, es decir que las acciones, seguimiento, control, medición y evaluación correspondan exactamente o en lo más significativo entre el sistema y la planeación. Con ello el sistema dará respuesta oportuna a los resultados alcanzados, de manera correlacionada con los proyectos estratégicos, que son la parte fundamental, no solo se debe contar con un sistema, sino con un instrumento de control integral que retroalimente a la planeación con los resultados en el momento oportuno y de manera confiable.

Es significativo integrar en el sistema todos aquellos lineamientos necesarios para el desarrollo de la planeación por las unidades administrativas y por el Colegio Estatal, que faciliten su lectura, y disponibilidad de los mismos en el momento que se requiera, estos documentos van desde el Plan Veracruzano de Desarrollo 2005 – 2010, el Programa Sectorial de la Secretaría de Educación 2005 – 2010, así como por el Programa Estratégico 2005 – 2010 del Conalep del Estado de Veracruz, pasando por aquellos documentos a nivel local de las unidades administrativas, así como por los resultados logrados en el año anterior, como principales documentos.

Cabe hacer mención que uno de los problemas identificados es la falta de uso y de disponibilidad de los documentos, a la hora de realizar la planeación, lo que conlleva a retrasos, o a la omisión de algunos puntos importantes por falta de consulta de las políticas públicas dictadas y que competen al Colegio, contribuir mediante sus acciones. Es por ello necesario llevar a cabo una planeación.

Resulta importante que en el sistema se designen las personas responsables en cada una de las unidades administrativas, que en forma coordinada con su equipo de trabajo, planeen, desarrollen, informen y evalúen los resultados alcanzados de manera individual como unidad, y en su momento con los resultados que refleje el sistema, para poder tomar las decisiones oportunas en el momento preciso, es decir, aquellas personas que son responsables de la correcta operación y uso del sistema, en todos sus elementos que lo integren.

En el mismo orden, en que se han señalado los anteriores puntos, se resalta que en la búsqueda de la funcionalidad del sistema, se considera viable que el sistema le permita a los responsables operar adecuadamente al contar con instrucciones de trabajo muy precisas para cada uno de las vertientes que contenga el sistema, que no correspondan a instrucciones generales sino muy específicas, desde como abrir un archivo, guardarlo, hasta cual es el uso principal de cada parte que lo integran. Esto deriva de que en muchas ocasiones nos hemos enfrentado a sistemas, que tienen un manual de usuario, manual de instalación, manual de posibles problemas del sistema, entre otros, que no son consultados por el operador o responsable, por ser muy amplios, o por que se hace uso del sistema directamente, ya que los manuales hay que imprimirlos, o buscar información que corresponda lo que resulta tedioso.

Por ello se considera, que las instrucciones de operación del sistema deben ser claras y precisas, pero estar descritas en cada uno de los apartados del sistema, es decir, que el usuario no tenga que acudir a otro lugar a consultar como se opera sino que ahí mismo pueda leer y recordar las instrucciones precisas para el momento que lo requiere, no contar con manuales extras o de difícil consulta. Es más sencillo y más enriquecedor contar con la información por parte del responsable en el momento necesario, ya que aunque conozca el proceso al hacer y ver si así lo desea, las instrucciones comprueban su correcta aplicación.

Toda vez, que el sistema integral sea accesible, congruente, que contenga los lineamientos de planeación, señale responsables e instrucciones de trabajo, es necesario iniciar la etapa de operación y seguimiento dentro del mismo sistema. Por esta razón el sistema debe incluir un apartado donde se plasme la planeación a corto plazo (1 año), de cada uno de los proyectos y sus vertientes de manera anual y mensual, lo anterior para establecer la meta correspondiente al año que se planea y de manera mensual para no solamente definir metas mensuales, sino que permitan dar el seguimiento oportuno a los alcances de la meta anual.

Esta planeación anual debe ser de fácil llenado y uso constante para verificar los avances y en caso de ser requerido, consultar lo plasmado en dicha planeación. Este apartado debe incluir todas las variables, e interrelacionarse con aquellos documentos donde sea necesario contar con la meta anual o mensual, que permitan la acumulación de los resultados esperados por periodos, por proyectos y de manera integral.

Otro aspecto fundamental, lo constituye el registro de las acciones y de los resultados logrados para cada una de las variables, grupo de variables o vertientes que integren el sistema, ya que el sistema por si solo no constituye elemento de eficiencia, sino la cultura y la aplicación

correcta de los elementos de la planeación, así como la correcta operación del sistema como un instrumentos esencial en el seguimiento de lo planeado. Para ello, y en atención a esa falta de cultura de registro de las acciones que se realiza en las diferentes unidades administrativas, y que dificultan la consolidación de las acciones, se requiere que el sistema contemple un apartado donde se efectué el registro detallado de las acciones sin llegar a burocratizar el proceso que demerite y limite los tiempos de realizar las acciones con el registro. Es decir un apartado para registros de manera detallada y simple que contenga las características más sobresalientes de las acciones que se busca registrar y que individualice o agrupe acciones.

Con esto se espera que los responsables de operar el sistema tengan: elementos de medición, evitar duplicidad en reportar acciones, y recordar en caso de ser necesario cuales fueron las acciones que se realizaron y en que momento se llevaron a cabo. Con ello les facilitará la planeación posterior sobre todo en aquellas acciones que se realizan de manera periódica o esporádica. De igual forma si existe el registro adecuado, no solo los responsables sino aquellos usuarios que lo deseen pueden consultar las acciones realizadas en cada uno de los proyectos.

El Sistema debe incluir la parte del seguimiento de la planeación a corto plazo, además cabe hacer mención que si la estructura de la Planeación es anual y mensual, el seguimiento debe ser en los mismos periodos, para ello debe contemplar aspectos de informes mensuales que contengan los resultados alcanzados, mismos que quedaran plasmados a través de cifras y registros detallados como se mencionó en el párrafo anterior. De igual forma con estos controles mensuales, se podrá obtener información que atienda: a los resultados logrados o en su defecto, que señale si se encuentran por debajo de lo planeado.

Los informes mensuales deben integrar cada uno de los proyectos congruentes con el programa estratégico del Colegio, y ser comparados con las metas establecidas para ese mismo mes que se informa, contra la meta anual, y a su vez contra las metas acumuladas según el mes de que se trate. De igual forma deberá presentar los resultados tanto en números como en porcentajes, lo que facilitaría su lectura y comprensión sobre la situación que refleja el informe mensual.

El vaciado de los datos en el informe mensual debe ser sencillo, que permita al responsable interactuar entre los proyectos y que oriente en cada momento con las instrucciones necesarias, tal y como se ha venido mencionando en cada paso sobre el llenado del informe.

Entre otros aspectos que deberá contener el informe mensual se encuentran: detallar oportunamente el periodo, los responsables del llenado, la fecha de llenado, contener espacios que permitan manifestar comentarios u observaciones sobre cada una de las variables que integran el proyecto y a la que se le de seguimiento en acciones, y que el cálculo que se realice dentro del informe, no se haga de manera manual, sino de manera directa por el sistema al cargar información. Esto último le permitirá al responsable estar seguro de los resultados presentados y le dará espacio y tiempo para realizar otras acciones dentro del sistema que requiera de análisis o seguimiento.

Otro aspecto importante, es el que se refiere a la evaluación de los resultados de la planeación, esto es, con la obtención de los documentos y los propios datos, (entre otros elementos que faciliten dicha evaluación), el sistema deberá contemplar aspectos gráficos de seguimiento por cada uno de los proyectos y variables, así como por los periodos anuales y mensuales que se planean, y que en correspondencia, es lo que permitirá la evaluación.

Por la integralidad que se busca en el sistema, debe existir y operar un bloque para que el usuario, posterior al vaciado de las metas anuales y mensuales, así como al vaciado de los informes mensuales, pueda acceder a bloques que le permitan visualizar de manera oportuna los resultados, imprimirlos en caso de ser necesarios o hacer el uso que considere pertinente el responsable o el personal directivo que hará uso de dichos resultados para su análisis por área, por indicador, por proyecto o por la organización a nivel local o estatal.

Cabe resaltar que los análisis se pueden presentar por periodos normales (mensual, anual) o en caso acumulativo (por el periodo que se desea analizar, ejemplo: enero – agosto). Este rubro permitirá realizar el análisis para la toma de decisiones de manera oportuna en base a información confiable y detallada, ya que en caso de requerirlo como se plasmo anteriormente deberá el proceso de análisis complementarse con la parte de registro detallado para consulta, con la planeación anual, con lineamientos de las políticas públicas e institucionales, es decir, este apartado será la punta de lanza con resultados para efectuar el análisis adecuado y que permita eficientar en lo posible, la operación del Colegio hacia los resultados planteados.

Cada uno de los puntos señalados anteriormente, se requiere que contemple el sistema que se viene sugiriendo. Que de atención a todas esas necesidades, limitantes y oportunidades que han sido manifestadas a lo largo de este trabajo, ya que con ello permitirá 3 razones fundamentales para su creación e implementación como lo son:

- *El sustento,*
- *La trazabilidad*
- *La integral.*

Sustento por contemplar todos los elementos legales, históricos, de registro y seguimiento adecuado para efficientar el proceso de planeación y de los resultados esperados, y que en caso de ser requerido por la organización, por auditorías administrativas, de calidad, entre otros seguimientos legales o públicos, permitirá contar con el sustento de la planeación y de la presentación de los resultados de manera fidedigna ante cualquier situación que se presente.

Trazabilidad por contener desde su inicio hasta el final aspectos dentro del mismo sistema que permiten ir paso a paso en la periodicidad, en el registro acumulativo o consolidado, así como de manera lógica, oportuna y sencilla, da pie a regresar a la individualidad de manera ordenada y clara. La interrelación, los vínculos, así como la estructuración de un sistema deben ser enfocados a la facilidad de consolidación y disgregación de sus componentes.

Integral al incluir todos los aspectos necesarios para efficientar la planeación en un solo sistema, que no requiere de otras acciones, (excepto el análisis directivo de los resultados que por sí solo el sistema no lo puede efectuar), y que va desde el inicio de análisis y lectura de las políticas públicas e institucionales, hasta la presentación de los resultados según el periodo que se solicite, buscando con ello lograr un sistema de control integral significativo.

Operacionalización de las variables

Retomando la formulación del problema, se han identificado las variables que serán sometidas al proceso de operacionalización:

¿Con qué características debe contar el Sistema de Programa Operativo Anual SISPOA del CONALEP Veracruz, que le permita operar con efectividad mejorando la confiabilidad de la información que se utiliza para evaluar la gestión del Colegio?

Paso 1.- Identificación de variables

Las variables identificadas son:

- V1.- Características con las que debe contar el SISPOA
- V2.- Efectividad del sistema
- V3.- Confiabilidad de la información
- V4.- Evaluación de la gestión del Colegio

Continuando con el proceso para la operacionalización de las variables, a continuación se enlistan los pasos a desarrollar en cada variable.

Paso 2.- definición conceptual de las variables

Paso 3.- definición operacional

Paso 4.- diseño de indicadores

Paso 5.- diseño de instrumentos de recolección

Definición conceptual

V1.- Características del SISPOA

Son las cualidades implícitas y esperadas en la buena administración y operación del sistema, como son la accesibilidad, la congruencia, la facilidad de registro y que sea integrador, estos son los atributos que deberá contemplar el sistema para obtener resultados efectivos, de impacto y confiabilidad. (Manual de operación del SISPOA)

Definición operacional

V1.- Características

1.- Accesibilidad.- Con respecto a la accesibilidad, es importante generar un sistema que sea de uso sencillo, de fácil acceso y que el manejo del mismo permita que el usuario interactúe con el sistema de forma lógica, precisa y con la confianza de estar desarrollando las acciones de manera adecuada. Esta información será tomada de encuestas que se realicen a los usuarios a través de la aplicación de cuestionario.

2.- Congruencia.- El sistema debe de ser congruente con los apartados de la planeación estratégica del Colegio, es decir que las acciones, seguimiento, control, medición y evaluación correspondan a lo establecido en el documento de desarrollo al mediano plazo. Esta información será tomada de encuestas que se realicen a los usuarios del sistema, a través de la aplicación de cuestionario.

3.- Facilidad de registro.- se refiere a la facilidad en el registro de las acciones y de los resultados logrados para cada una de las variables, grupo de variables o vertientes que integren el sistema. Debe contener un apartado para registros de manera detallada y simple, que además contenga las características más sobresalientes de las acciones que se busca registrar y que individualice o agrupe acciones. Esta información será tomada de encuestas que se realicen a los usuarios a través de la aplicación de cuestionario.

4.- Integrador.- Que dentro del mismo sistema se permita planear, registrar y evaluar la gestión del Colegio. Será integral al incluir todos los aspectos necesarios para eficientar la planeación en un solo sistema, que no requiere de otras acciones, (excepto el análisis directivo de los resultados que por sí solo el sistema no lo puede efectuar), y que va desde el inicio de análisis y lectura de las políticas públicas e institucionales, hasta la presentación de los resultados según el periodo que se solicite, buscando con ello lograr un tablero de control integral significativo. Esta información será tomada de encuestas que se realicen a los usuarios a través de la aplicación de cuestionario.

Diseño de indicadores

V1.- Características

- 1.- Accesibilidad.-** nivel de accesibilidad del sistema
- 2.- Congruencia.-** grado de congruencia de los apartados del sistema
- 3.- Facilidad de registro.-** grado de dificultad de registro de información en el sistema
- 4.- Integrador.-** grado de integralidad del sistema

Diseño de instrumentos de recolección

V1.- Características

1.- Accesibilidad

¿En que nivel de importancia consideras que el sistema SISPOA deba de ser de uso sencillo y de fácil manejo?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

2.- Congruencia.

¿En que grado de importancia consideras que los apartados que integren el sistema SISPOA deberán de ser congruentes con los objetivos estratégicos establecidos en el Programa Estratégico 2005-2010 del Colegio?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

3.- facilidad de registro.

¿Consideras importante que el sistema SISPOA ofrezca facilidad en el registro de datos e información?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

4.- integrador.

¿Que tan importante será para ti como usuario del sistema SISPOA, que en el mismo sistema puedas planear, registrar y evaluar la gestión del Colegio?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

Definición conceptual

V2.- Efectividad.- Nivel de aceptación del Sistema por parte de los Usuarios del mismo, como elemento indispensable de planeación, control, seguimiento y evaluación. (Manual de Operación del SISPOA)

Definición operacional

V2.- Efectividad

1.- Aceptación.- Se refiere a la adopción que los usuarios le den al sistema, el que lo consideren como un amigo y facilitador de sus tareas. (Esta información será tomada de encuestas que se realicen a los usuarios a través de la aplicación de cuestionario).

2.-Impacto.- Se refiere a la facilidad que nos de el SISPOA para registrar los resultados de la gestión del Colegio en correlación con las metas del Programa Estratégico.

Diseño de indicadores

V2.- Efectividad

1.- Aceptación.- nivel de aceptación del sistema

2.-Impacto.- grado de impacto del sistema

Diseño de instrumentos de recolección

V2.- Efectividad

1.- Aceptación.

¿Considerando que el SISPOA será una herramienta que te facilite tus tareas de planeación, registro y evaluación de la gestión, tu nivel de aceptación de dicho sistema será?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

2.-Impacto.

¿Qué grado de correlación con metas del Programa Estratégico consideras que deberá tener el que el sistema SISPOA, que permita observar de manera clara y sencilla el impacto de las acciones sobre las metas establecidas a mediano plazo?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

Definición conceptual

V3.- Confiabilidad.- Es el grado de veracidad y trazabilidad que presentan los resultados del Sistema bajo condiciones previstas, atendiendo oportunamente las contingencias presentadas, que le den certidumbre a las decisiones tomadas por el Colegio, en base a los resultados que emita el propio sistema.

Definición operacional

V3.- Confiabilidad

1.- Veracidad.- se refiere a que los datos o información asentados en el sistema sean reales y certeros. Esta información será tomada de la verificación o cruce de información de los datos asentados y de los registros que sustentan esos datos, dicha información se encontrará en el mismo SISPOA.

2.- Trazabilidad.- se refiere a que los datos asentados o información en el sistema puedan ser auditados a través de las bases de registro contenidas en el mismo sistema. Esta información será tomada de la verificación o cruce de información de los datos asentados y de los registros que sustentan esos datos, dicha información se encontrara en el mismo SISPOA.

Diseño de indicadores

V3.- Confiabilidad

1.- Veracidad.- grado de veracidad de la información contenida en el sistema

2.- Trazabilidad.- grado de verificabilidad y trazabilidad de la información contenida en el sistema.

Diseño de instrumentos de recolección

V3.- Confiabilidad

1.- Veracidad.

¿Qué tan importante será para ti el que el sistema SISPOA te permita registrar información que muestre realmente los que se esta haciendo en cada línea de trabajo del Colegio?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
----------------------	------------------	-------------------------------	---------------------------------	-----------------------

2.- Trazabilidad.

¿Qué tan importante será para ti el que el sistema SISPOA permita contar con trazabilidad de la información contenida en el mismo?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
----------------------	------------------	-------------------------------	---------------------------------	-----------------------

Definición conceptual

V4.- Evaluación.- medición de lo que se ha establecido como meta o compromiso en un determinado periodo de tiempo contra lo que se ha logrado a una fecha específica de revisión o al final del periodo establecido. (Programa Estratégico 2005-2010 del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz)

Definición operacional

V4.- Evaluación

1.- Utilidad del sistema.- se refiere al establecimiento y cumplimiento de acciones de evaluación que contempla el sistema. Esta información será tomada de encuestas que se realicen a los usuarios a través de la aplicación de cuestionario.

2.- Periodicidad.- se refiere a la periodicidad que debe permitir el sistema para realizar procesos de evaluación de la gestión. Esta información será tomada de encuestas que se realicen a los usuarios a través de la aplicación de cuestionario.

Diseño de indicadores

V4.- Evaluación

1.- Utilidad del sistema.- grado de utilización del sistema para evaluar la gestión del Colegio.

2.- Periodicidad.- periodos permisibles de revisión del sistema

Diseño de instrumentos de recolección

V4.- Evaluación

1.- Utilidad del sistema

¿Qué tan importante será para ti que el sistema SISPOA realmente te sirva como una plataforma completa que te permita evaluar tu gestión?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

2.- Periodicidad.

¿Qué tan importante será para ti que el sistema SISPOA te permita en cualquier momento contar con datos e información actual para el análisis y toma de decisiones?

5) Muy importante	4) Importante	3) Medianamente importante	2) Escasamente importante	1) Sin importancia
-------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------------------

Diseño de Investigación

Este trabajo queda encuadrado dentro de la modalidad de investigación no experimental aplicada en función de su esencia, además se valida su funcionalidad a través de la Operación del SISPOA, apoyándose en la observación de la interacción de los grupos de trabajo con dicho sistema. Por ello cada una de las partes que se deben contemplar en la investigación describen la actual operación y de la estructura con la que se contará para realizar el proceso.

Población y Muestra

La Población comprende a todos los directivos de mando superior del Conalep en el estado de Veracruz siendo estos 29 personas distribuidas en 15 unidades administrativas que tienen que ver con la toma de decisiones que se genera en la organización, así mismo se analizará los tipos de herramientas de comunicación que utilizan para recopilar información para generar y mejorar los procesos de toma de decisiones.

Por lo anterior, dado que la prueba se hará en el 100% (censo) de la población no se seleccionará alguna muestra. Se va a recopilar información a través de la técnica de cuestionario de tipo cerrado

Técnicas para la recopilación de datos

Al ser el SISPOA un sistema que será utilizada por un grupo de directivos de cada unidad administrativa del Colegio y controlada por la Dirección General, se considera necesario e importante recopilar información a través de la aplicación de un cuestionario, a dichos directivos.

FORMATO DE CUESTIONARIO

Consulta a los usuarios del Sistema del Programa Operativo Anual SISPOA

En las Unidades Administrativas del Colegio Estatal:

“DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SISPOA”

Datos Generales:

Nombre Persona ³ :	
Nombre de la Unidad Administrativa a la que se encuentra adscrito:	
Cargo:	

- Favor de contestar todas las preguntas sobre los diferentes temas.
- Le solicitamos contestar mediante la colocación de cruces en las casillas de su preferencia. Puede calificar desde 5 hasta 1 en cada una de las preguntas.
- Si tiene dudas o comentarios, favor de hacerlo externo con la persona que está aplicando ésta encuesta.

Tabla de asignación de calificaciones:

- 5.- Muy Importante
- 4.- Importante
- 3.- Medianamente Importante
- 2.- Escasamente Importante
- 1.- Sin Importancia

³ La información proporcionada por cada participante en la encuesta será tratada como confidencial. Ni su nombre, ni el de la unidad administrativa serán publicados de ninguna forma.

Tema 1: Características

Favor de marcar con X la casilla de su elección:

	Pregunta	5	4	3	2	1
1	¿En que nivel de importancia consideras que el sistema SISPOA deba de ser de uso sencillo y de fácil manejo?					
2	¿En que grado de importancia consideras que los apartados que integren el sistema SISPOA deberán de ser congruentes con los objetivos estratégicos establecidos en el Programa Estratégico 2005-2010 del Colegio?					
3	¿Consideras importante que el sistema SISPOA ofrezca facilidad en el registro de datos e información?					
4	¿Que tan importante será para ti como usuario del sistema SISPOA, que en el mismo sistema puedas planear, registrar y evaluar la gestión del Colegio?					

Tema 2: Efectividad

Favor de marcar con X la casilla de su elección:

	Pregunta	5	4	3	2	1
5	¿Considerando que el SISPOA será una herramienta que te facilite tus tareas de planeación, registro y evaluación de la gestión, tu nivel de aceptación de dicho sistema será?					
6	¿Qué grado de correlación con metas del Programa Estratégico consideras que deberá tener el que el sistema SISPOA, que permita observar de manera clara y sencilla el impacto de las acciones sobre las metas establecidas a mediano plazo?					

Tema 3: Confiabilidad

Favor de marcar con X la casilla de su elección:

	Pregunta	5	4	3	2	1
7	¿Qué tan importante será para ti el que el sistema SISPOA te permita registrar información que muestre realmente los que se esta haciendo en cada línea de trabajo del Colegio?					
8	¿Qué tan importante será para ti el que el sistema SISPOA permita contar con trazabilidad de la información contenida en el mismo?					

Tema 4: Evaluación

Favor de marcar con X la casilla de su elección:

	Pregunta	5	4	3	2	1
9	¿Qué tan importante será para ti que el sistema SISPOA realmente te sirva como una plataforma completa que te permita evaluar tu gestión?					
10	¿Qué tan importante será para ti que el sistema SISPOA te permita en cualquier momento contar con datos e información actual para el análisis y toma de decisiones?					

¡Gracias por su colaboración!

Codificación y captura de los datos

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS A MANDOS DIRECTIVOS DEL CONALEP EN EL ESTADO DE VERACRUZ DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SISPOA										
No.	REACTIVOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
10	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
15	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
17	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
20	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
23	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESULTADOS POR PREGUNTA Y RESPUESTA										
RDD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	25	23	23	19	14	15	18	17	14	10
4	4	6	6	9	15	14	9	11	14	16
3	0	0	0	1	0	0	2	1	1	3
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

El proceso de aplicación del instrumento se desarrolló bajo los términos siguientes:

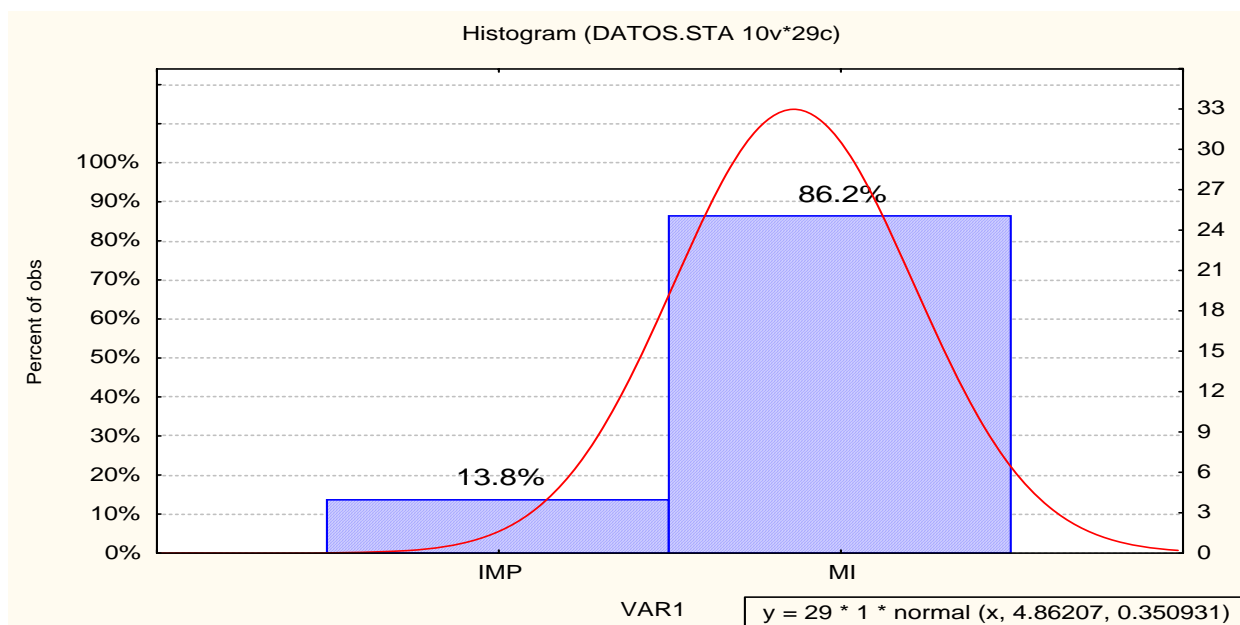
1. Se encuestaron 29 directivos de las diferentes unidades administrativas del Colegio Estatal, a través de reuniones de trabajo para determinar acciones y seguimiento a la planeación del Colegio, por lo que en el marco de dichas reuniones, se solicitó su aportación como principales operadores (*usuarios*) del POA, sobre los mecanismos que permitan eficientar el proceso.
2. El proceso de aplicación del instrumento de obtención de información, se desarrolló en un periodo de 3 días que duraron las reuniones y que fue siendo aplicado en cada sesión según el área a la que pertenecen los directivos encuestados. La selección de los encuestados fue tomando como referencia la experiencia y la responsabilidad de ellos en cada unidad administrativa con la parte de planeación, operatividad, seguimiento y experiencia del manejo del POA.
3. Los resultados encontrados, representan el sentir y vivencias de los encuestados, para lo cual se han presentado dichos resultados de manera ordenada y descriptiva por cada uno de los cuestionamientos realizados.
4. El análisis de los resultados, es el soporte estructural para la elaboración del SISPOA, ya que en base a lo anterior, se diseñaron cada una de las partes que integran al sistema, y que atiende los requerimientos del personal que hace uso directo del mismo.

A continuación se presentan el cuestionamiento, resultado consolidado, gráfico descriptivo del resultado y un breve análisis de este y su aplicación que tendrá dentro del sistema.

Los resultados se presentan en base a la asignación valorativa, como lo es: **MI** (muy importante), **IMP** (importante), **MEI** (medianamente importante), **ESI** (escasamente importante) y **SIM** (sin importancia).

Pregunta 1:

¿En que nivel de importancia consideras que el sistema SISPOA deba de ser de uso sencillo y de fácil manejo?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	25	86.21	ESI	0	0
IMP	4	13.79	SIM	0	0
MEI	0	0	Total	29	100
Análisis del Resultado					
El 86.21 % consideran que el uso del sistema debe ser sencillo y de fácil manejo, lo que en términos generales indica que la complejidad y accesibilidad del sistema serán primordiales en la operación. El 13.79 consideran importante lo mencionado en esta pregunta, pero no le dan el mayor peso en la operatividad del sistema, pero en forma total, los encuestados lo consideran de importancia significativa, ya que el nivel es de importante a muy importante.					



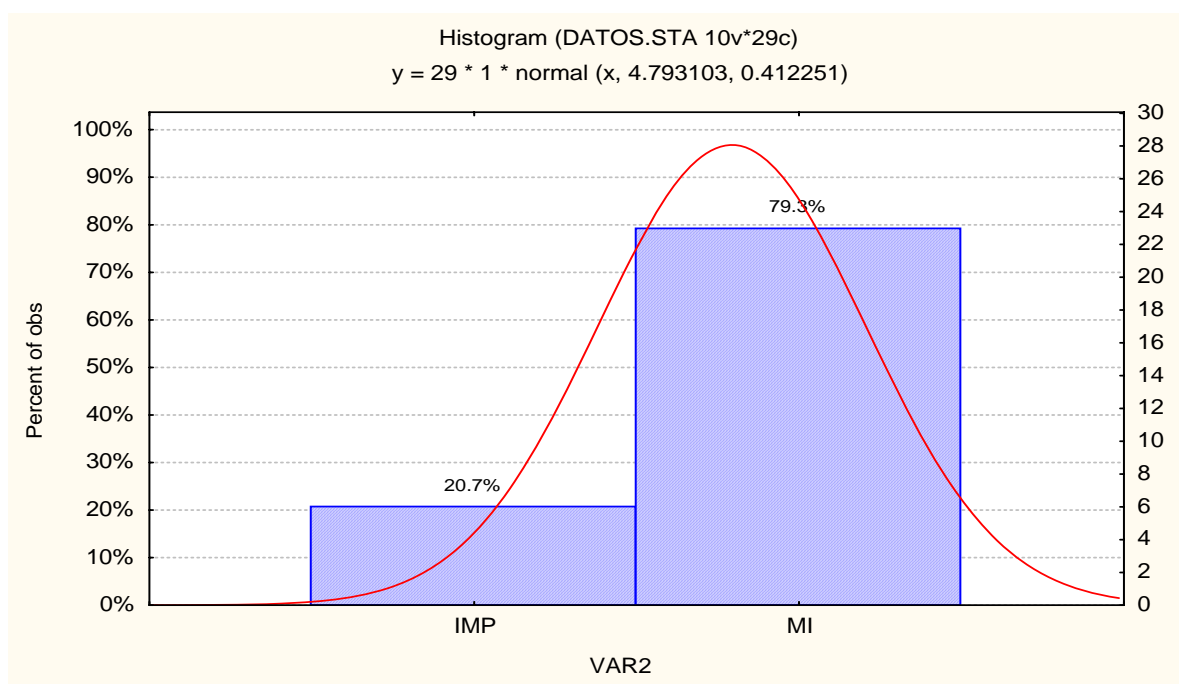
Pregunta 2:

¿En que grado de importancia consideras que los apartados que integren el sistema SISPOA deberán de ser congruentes con los objetivos estratégicos establecidos en el Programa Estratégico 2005-2010 del Colegio?

Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	23	79.31	ESI	0	0
IMP	6	20.69	SIM	0	0
MEI	0	0	Total	29	100

Análisis del Resultado

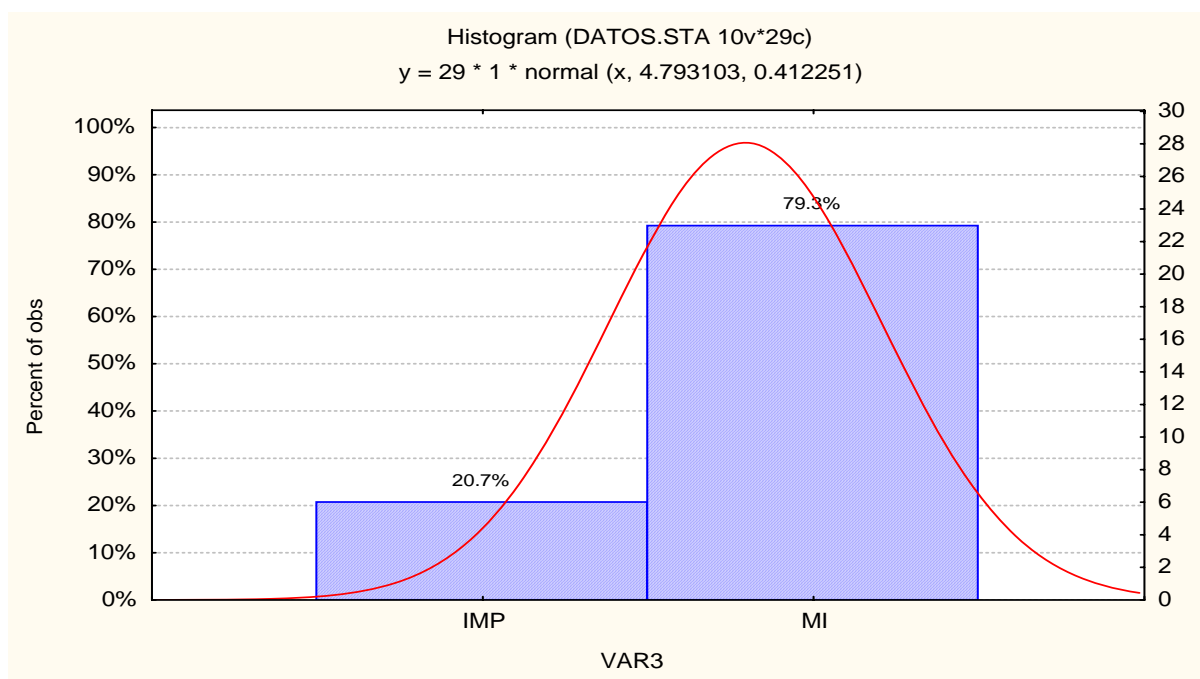
EL 79.31 % considera que los apartados que se incorporen al SISPOA, deben ser congruentes con los objetivos estratégicos, lo que representa que asumen la importancia como elemento de planeación al sistema, que contribuya al seguimiento y control. El 20.69 % lo considera importante pero no lo esencial. La totalidad considera esto como algo importante a muy importante, sin embargo la tendencia debe ser al 100 % de correlación entre la planeación y el sistema.



Pregunta 3:

¿Consideras importante que el sistema SISPOA ofrezca facilidad en el registro de datos e información?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	23	79.31	ESI	0	0
IMP	6	20.69	SIM	0	0
MEI	0	0	Total	29	100

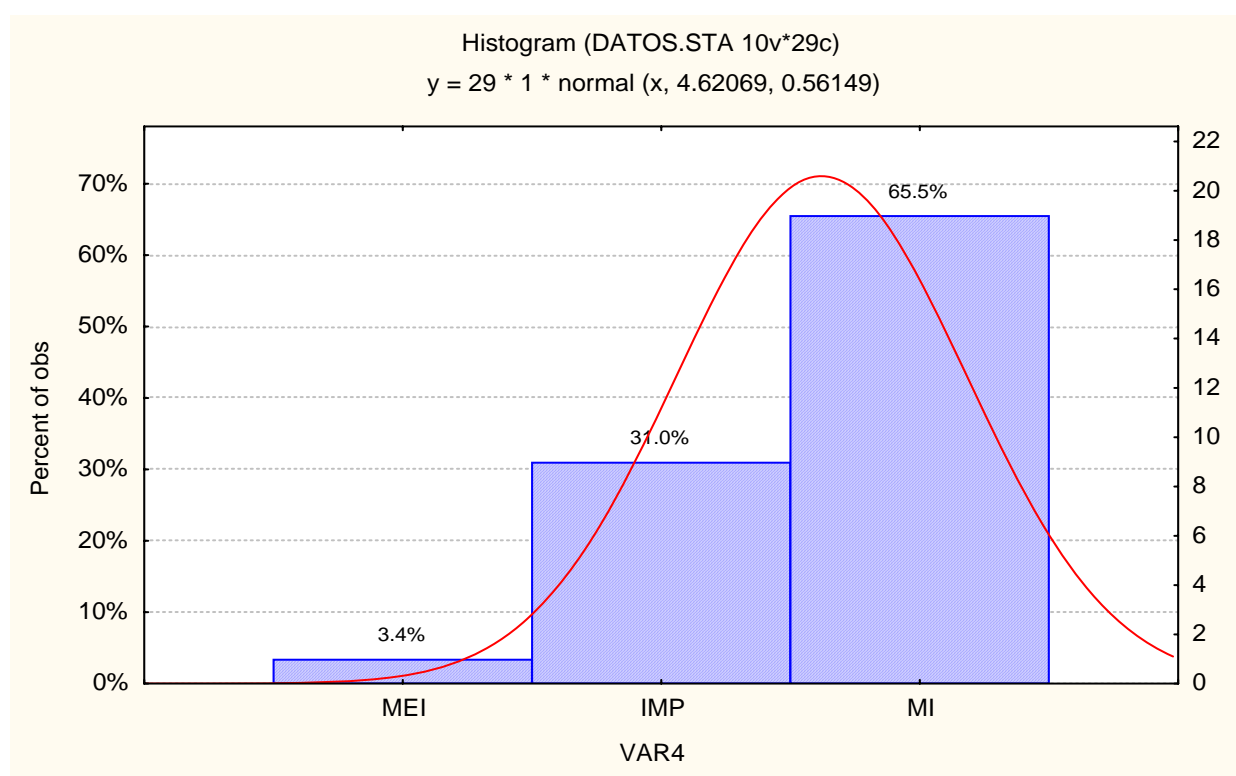
Análisis del Resultado	
<p>EL 79.31 % considera muy importante que el sistema ofrezca la facilidad para el registro de datos e información, lo que representa que es un elemento esencial en la operación y seguimiento. El 20.69 % consideran muy importante pero no primordial en cuanto a la facilidad de registro de datos e información. En total el 100 % considera significativo la facilidad de registro, ya que se encuentra por arriba en los niveles 4 y 5 de asignación. Una quinta parte considera que hay otras acciones de mayor importancia.</p>	



Pregunta 4:

¿Que tan importante será para ti como usuario del sistema SISPOA, que en el mismo sistema puedas planear, registrar y evaluar la gestión del Colegio?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	19	65.52	ESI	0	0
IMP	9	31.03	SIM	0	0
MEI	1	3.45	Total	29	100

Análisis del Resultado	
El 65.52 % considera muy importante que el sistema integre la planeación, registro y evaluación en forma integral, el 31.03 % lo considera importante y solamente el 3.45 % medianamente importante, es decir el 96.55 % considera viable la integralidad de estos elementos en el sistema, lo que significa que en su mayoría les interesaría contar con un solo sistema y no fraccionar las acciones. Lo anterior, como usuario directo del POA y de sistemas informáticos.	



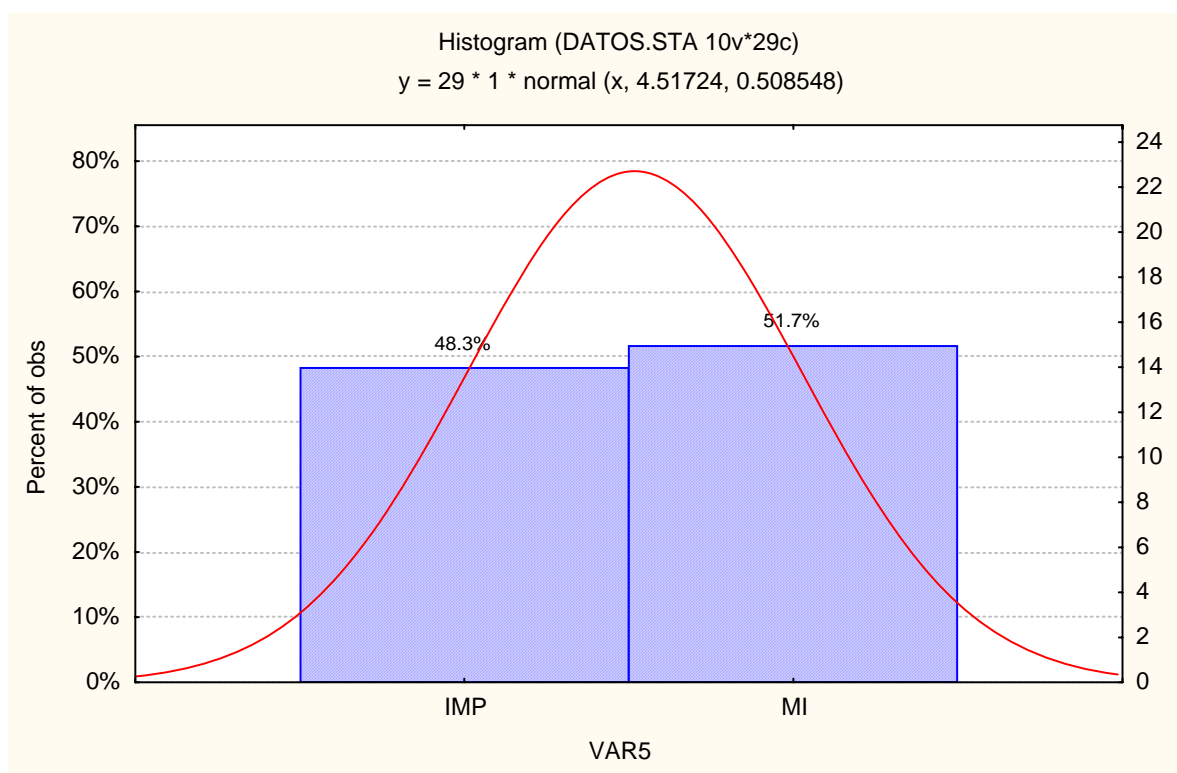
Pregunta 5:

¿Considerando que el SISPOA será una herramienta que te facilite tus tareas de planeación, registro y evaluación de la gestión, tu nivel de aceptación de dicho sistema será?

Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	14	48.28	ESI	0	0
IMP	15	51.72	SIM	0	0
MEI	0	0	Total	29	100

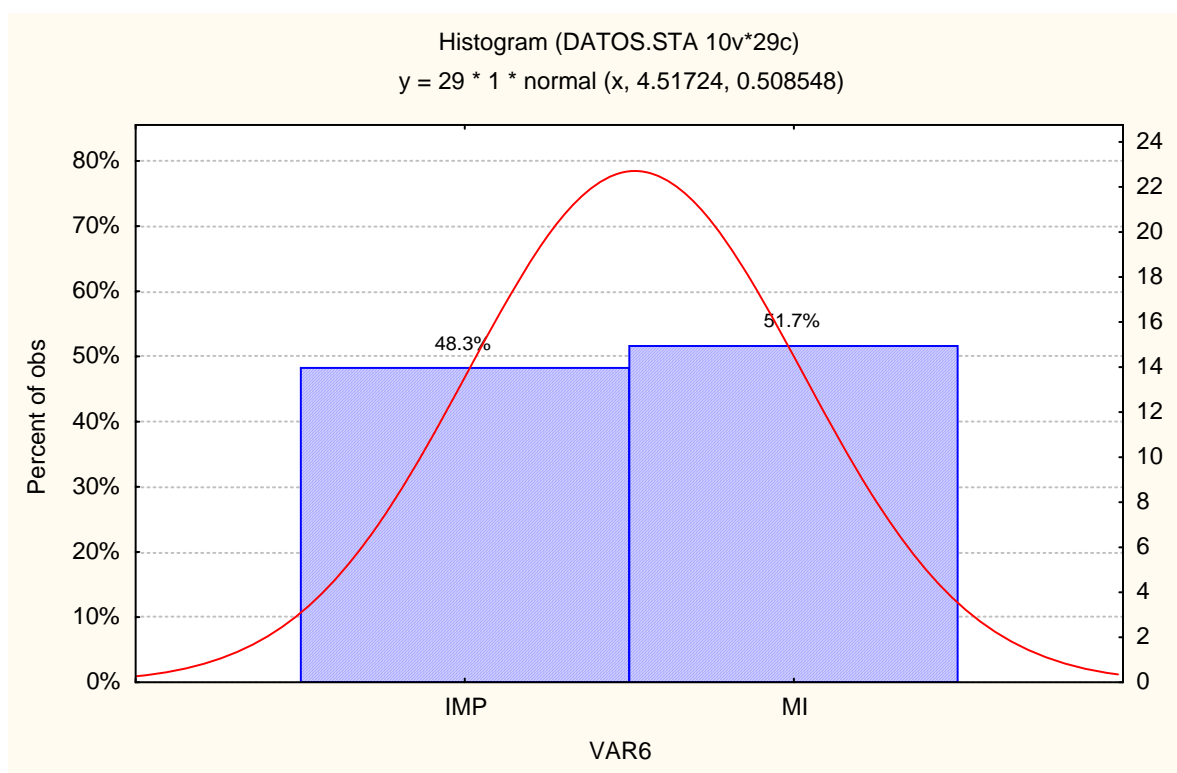
Análisis del Resultado

El 48.28 % menciona que la aceptación al sistema será en este grado siempre y cuando sea integral con las características de planeación, registro y evaluación, y el 51.72 % considera la aceptación será un factor importante para ellos. En general el 100 considera viable la integralidad que se pretende alcanzar en el sistema, derivado de la aceptación para el uso y beneficio del operador del mismo.



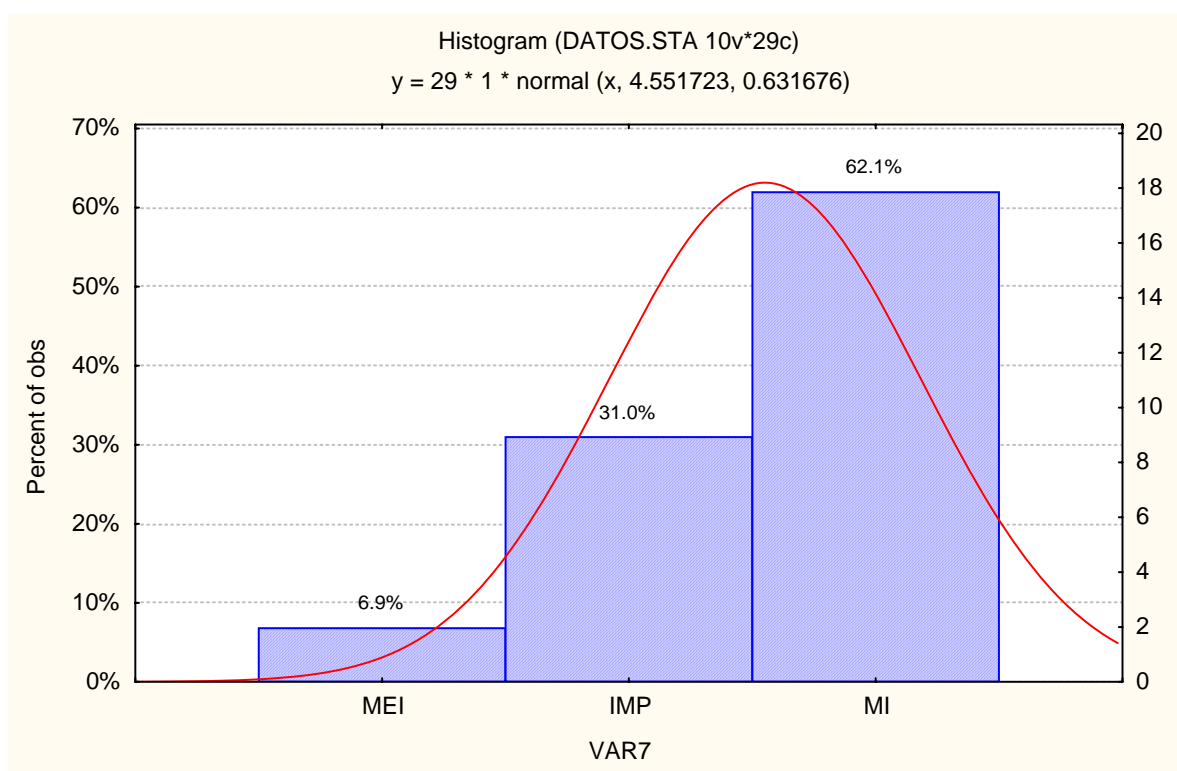
Pregunta 6:

¿Qué grado de correlación con metas del Programa Estratégico consideras que deberá tener el que el sistema SISPOA, que permita observar de manera clara y sencilla el impacto de las acciones sobre las metas establecidas a mediano plazo?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	15	51.72	ESI	0	0
IMP	14	48.28	SIM	0	0
MEI	0	0	Total	29	100
Análisis del Resultado					
Con respecto, a esta pregunta los encuestados contestaron que el 51.72 % considera muy importante que debe haber correlación entre el SISPOA y el Programa Estratégico, y el 48.28 lo considera importante, pero en sí, la totalidad de los encuestados les resulta significativo la correlación. Sin embargo, en correspondencia con la pregunta dos, están interesados en que el Sistema integre las partes del Programa Estratégico, aunque no les resulta lo más significativo el proceso la correlación.					



Pregunta 7:

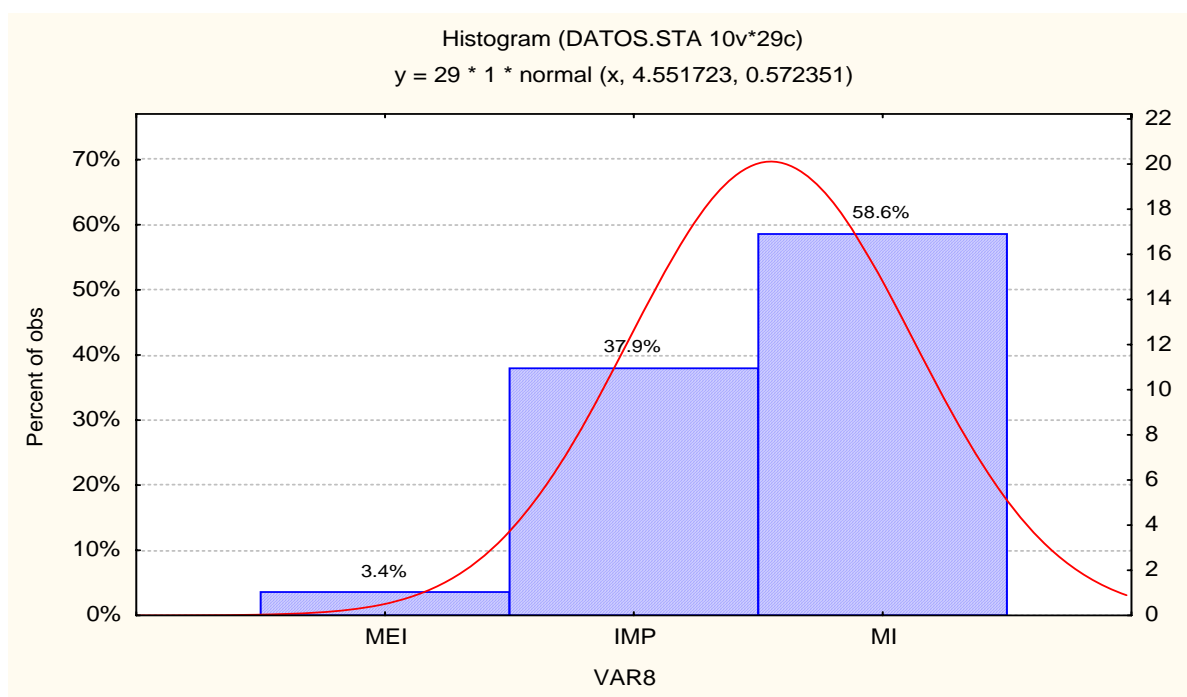
¿Qué tan importante será para ti el que el sistema SISPOA te permita registrar información que muestre realmente los que se esta haciendo en cada línea de trabajo del Colegio?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	18	62.07	ESI	0	0
IMP	9	31.03	SIM	0	0
MEI	2	6.90	Total	29	100
Análisis del Resultado					
El 62.07 considera muy importante que el sistema, registre información de lo que se hace en cada línea de trabajo, el 31.03 lo considera importante y el 6.90 medianamente importante. En general el 93.10 % le da la debida importancia a que se presenten resultados por detalle de la acción. Cabe mencionar que el nivel es dirigido hacia el futuro usuario del SISPOA.					



Pregunta 8:

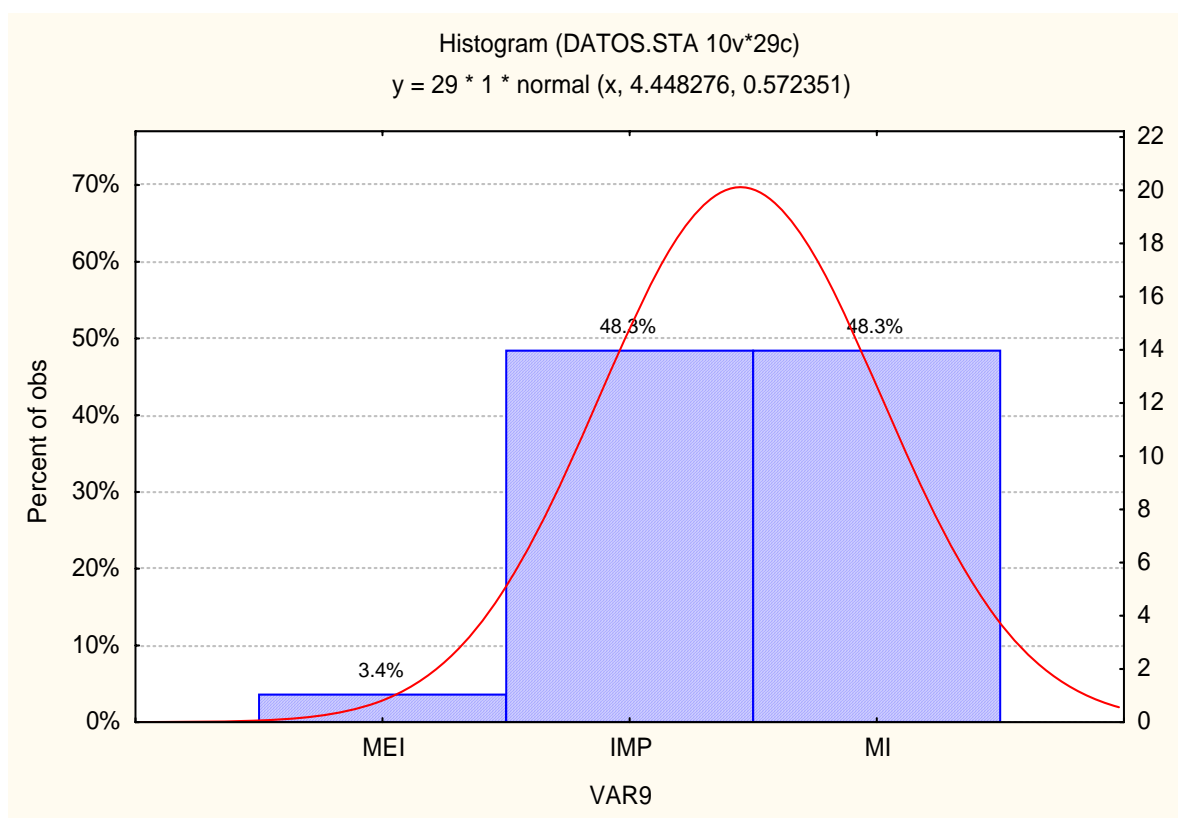
¿Qué tan importante será para ti el que el sistema SISPOA permita contar con trazabilidad de la información contenida en el mismo?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	17	58.62	ESI	0	0
IMP	11	37.93	SIM	0	0
MEI	1	3.45	Total	29	100

Análisis del Resultado					
<p>El 58.62 % de los encuestados consideran muy importante conocer la trazabilidad de la información, el 37.93 % lo considera importante y solamente el 3.45 % lo considera medianamente importante, cabe señalar que el 96.55 % de los encuestados lo consideran significativo, por lo que el contenido del sistema, su estructuración, consolidación en la forma adecuada, reflejaran de manera invertida la debida trazabilidad, como elemento del SISPOA.</p>					



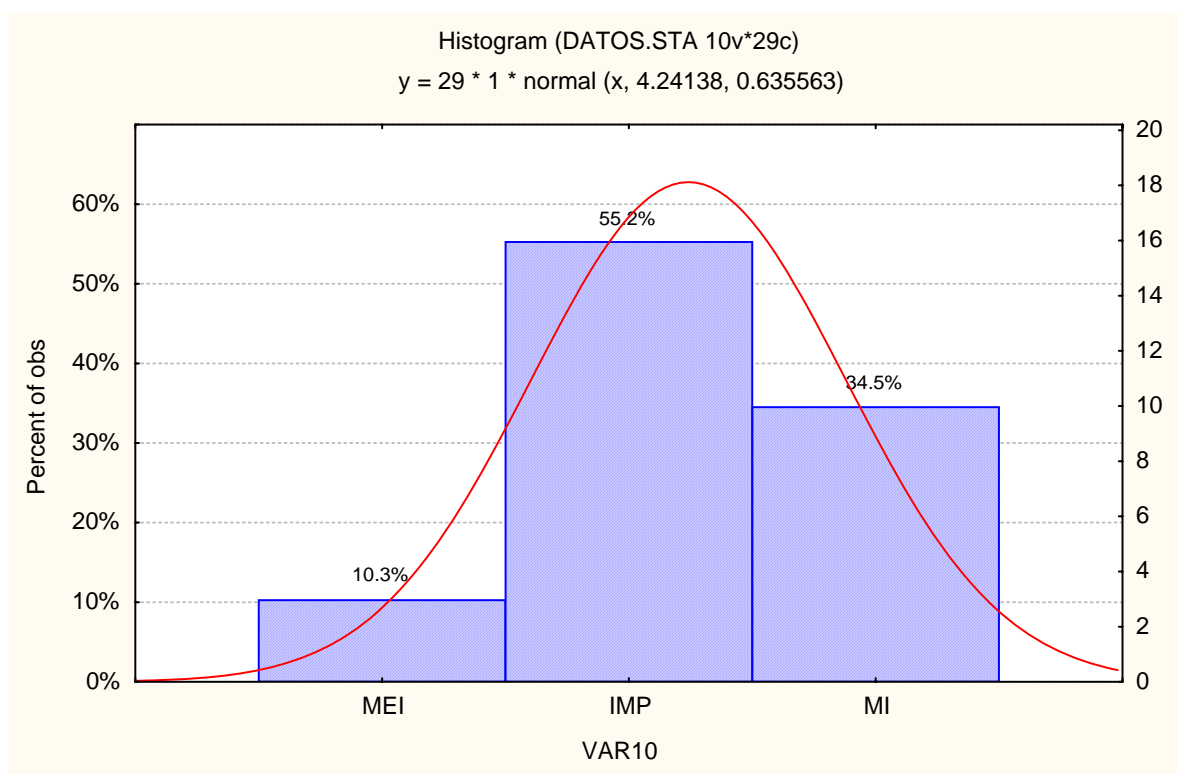
Pregunta 9:

¿Qué tan importante será para ti que el sistema SISPOA realmente te sirva como una plataforma completa que te permita evaluar tu gestión?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	14	48.28	ESI	0	0
IMP	14	48.28	SIM	0	0
MEI	1	3.45	Total	29	100
Análisis del Resultado					
El 48.28 % de los encuestados considera muy importante que el SISPOA permita evaluar la gestión que realizan, y en el mismo porcentaje del 48.28 % considera importante esta actividad, es decir de manera general el 96.56 % consideran significativo el hecho de que el sistema sea una plataforma completa que permita evaluar la gestión. El 3.45 lo consideran medianamente importante.					



Pregunta 10:

¿Qué tan importante será para ti que el sistema SISPOA te permita en cualquier momento contar con datos e información actual para el análisis y toma de decisiones?					
Asignación	Rdo.	% Rdo.	Asignación	Rdo.	% Rdo.
MI	10	34.48	ESI	0	0
IMP	16	55.17	SIM	0	0
MEI	3	10.34	Total	29	100
Análisis del Resultado					
El 34.48 % considera que el SISPOA, es muy importante al presentar información actualizada para el análisis y la toma de decisiones, el 55.17 % lo considera importante, y el 10.34 lo considera medianamente importante. Lo anterior refleja en forma general que el 89.65 % le resulta significativo los resultados que presente el sistema como mecanismo de análisis y de la toma de decisiones					



Conclusiones

En forma general, los encuestados manifiestan su completo interés en contar con un sistema que les permita un uso sencillo, que además sea congruente con el programa estratégico del Colegio. Que con el registro de datos e información se pueda planear, registrar y evaluar la gestión, incluyendo la parte de trazabilidad, análisis y la toma de decisiones, lo anterior se percibe claramente en los resultados ya que la totalidad de los encuestados no manifestó en ningún punto de la encuesta la asignación de escasamente importante o sin importancia, todo lo contrario, la tendencia observada se observó hacia las opciones *”muy importante e importante”*.

Así, con estos resultados que constituyen elementos que validan y dan la base a la estructuración que se propone en este trabajo, ahora se procederá al diseño y desarrollo del SISPOA, con las características que se han venido describiendo a lo largo del estudio, y que además se han considerado viables para ser integradas a dicho sistema.

Elaboración del SISPOA

Derivado de las propuestas desarrolladas del Sistema Integral y de los resultados encontrados en el proceso de encuesta al personal Directivo del Colegio, se presentó el diseño planteado para la construcción del SISPOA, al Director General del Colegio, con la finalidad de recibir las anuencias pertinentes en el desarrollo del mismo, por tal motivo, y en forma posterior a la anuencia requerida se procedió a realizar reuniones de trabajo con el personal involucrado en la elaboración del sistema y el personal operativo de la Subcoordinación de Planeación, Programación y Presupuesto.

Se iniciaron los trabajos de construcción del SISPOA, y en forma paralela al mismo, se llevaron a cabo reuniones con las diferentes áreas que integran la Dirección General, para revisar y validar la información que se contempla en cada uno de los apartados, variables e indicadores que lo integran, tomando como referencia la información requerida que sirve de base para planear, controlar y evaluar la gestión, incluyendo además la experiencia y las necesidades de dichas áreas.

El SISPOA, se construye en un periodo de dos meses, teniendo su presentación en primera instancia con el personal de la Subcoordinación de Planeación, Programación y Presupuesto, quienes de manera puntual hicieron las observaciones al contenido y manejo de dicho sistema, habiéndose modificado, posterior a los comentarios señalados

Posterior a la modificación del SISPOA, se procedió a presentar el sistema ante el Director General, personal Directivo y administrativo de la Dirección General, los cuales hicieron los comentarios relacionados con el uso, registro y debida operación del sistema, por lo que se procedió nuevamente a modificar el sistema en base a las observaciones señaladas.

Al final se concluye el diseño del SISPOA, que se encuentra integrado de acuerdo a los aspectos que se describen en el Manual del SISPOA. Cabe hacer mención que se describe como SISPOA versión 2007, derivado de que una de las prioridades posteriores a la conclusión de este sistema es su implementación ya para el ultimo trimestre del año 2007, por lo que se emigrará la información que se tiene actualmente en el seguimiento del Programa Operativo Anual a este sistema, así permitirá realizar las acciones pertinentes para los procesos de capacitación e implementación oficial para el año 2008.

Diseño

Modelo SISPOA

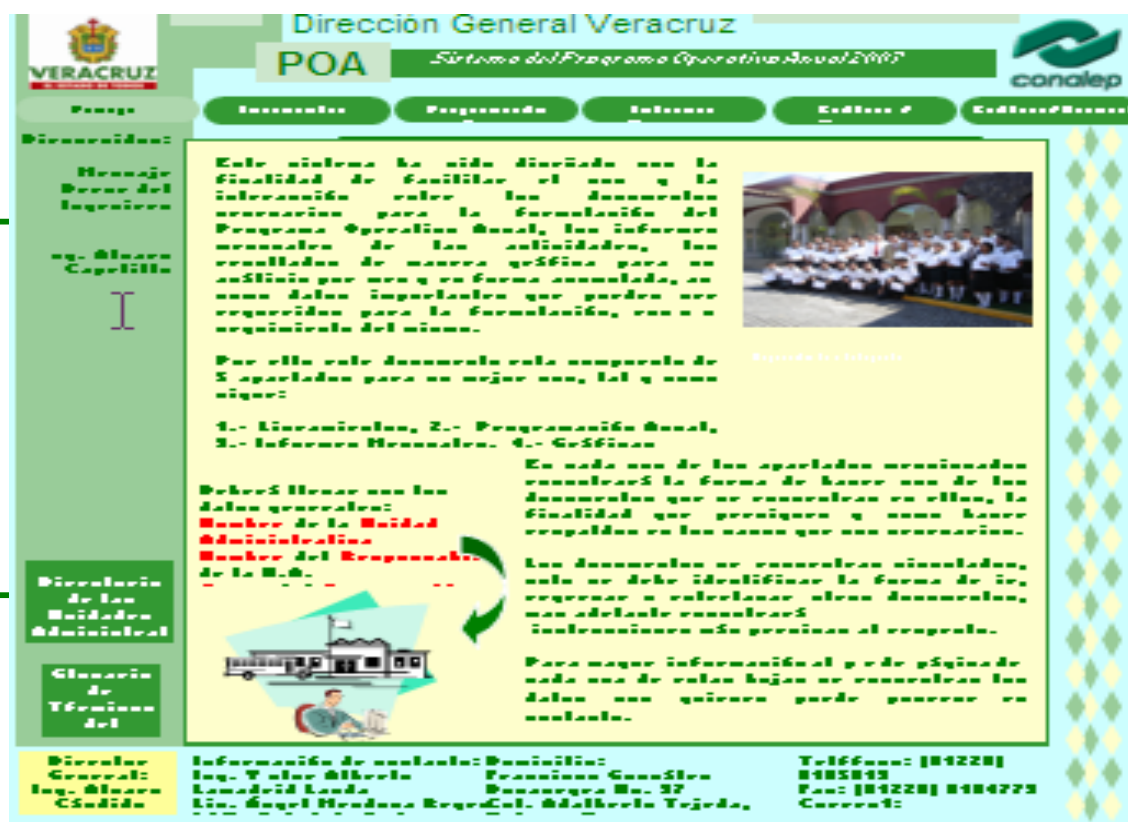
Versión 2007 ®

Página Principal

La página principal contiene ventanas a las que se puede acceder

Ventanas para consultar y elaborar el POA

Fotografía personalizada para la identificación de las Unidades Administrativas




Directorio de las Unidades Administrativas

Instrucciones del manejo del Sistema POA

Datos generales de la Unidades Administrativas

- **Lineamientos para la elaboración del POA:** Contiene la normatividad aplicable al Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010, el Programa Estratégico 2005-2010, la programación y resultados de cada plantel.
- **Programación Anual:** Cada plantel realizó una programación anual y se muestra el archivo por mes y el total de la programación.
- **Informes Mensuales:** Cada mes se debe elaborar el reporte de avances y resultados del POA, en este apartado se encontrará el calendario de las fechas de entrega del reporte del seguimiento del POA de todos los meses, así como también sus actas en donde se valida la información del reporte.
- **Gráficas Mensuales:** Las gráficas se muestran por cada indicador, y es el resultado de los datos registrados en el informe de los proyectos que integran el POA. Desde el mes de enero se ingresan los datos de la Unidad Administrativa y cada mes va incrementando el porcentaje de las gráficas, dando un comparativo entre la meta programada y la realizada hasta el momento.
- **Graficas del Acumulado:** En estas gráficas se muestra la acumulación por indicador que a la fecha se lleve registrado. Igualmente que en las gráficas mensuales, desde el primer mes del año se registran datos de los indicadores y cada mes se va incrementando su porcentaje; esto nos determina el porcentaje de avance para nuestros indicadores.


Lineamientos



VERACRUZ
ESTADO DE VERACRUZ

Dirección General Veracruz

POA *Sistema del Programa Operativo Anual 2007*

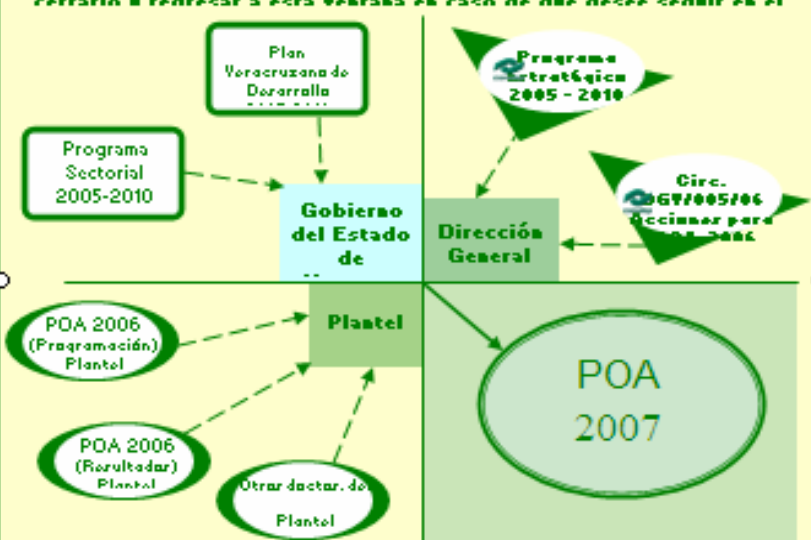


conalep

Principal
Lineamientos
Programación
Informes
Gráficas I
Gráficas Anuales

Los **lineamientos** rectores y necesarios en la formulación de la Programación Operativa Anual, se han clasificado en los 3 niveles que le competen y los emiten. **El primer nivel Gobierno del Estado** a través del Plan Veracruzano de Desarrollo 2005 - 2010, el Programa Sectorial 2005 - 2010 y los lineamientos emitidos por la Secretaría de Educación con respecto a la elaboración del POA de cada Unidad Administrativa. **El segundo nivel lo ocupa la Dirección General**, a través del Programa Estratégico del Colegio 2005 - 2010 y la Circular DGY/005/06 donde se mencionan las acciones a considerarse en la elaboración del POA 2006. **El tercer nivel es con respecto a la propia**

Para ingresar a cada uno de los documentos **solo de un clic en el nombre del documento** y este se abrirá automáticamente, cabe señalar que estos documentos **son solo de lectura**. Podrá leerlo, consultarlo pero no se podrá hacer modificación alguna a estos documentos, cuando haya terminado de hacer uso del mismo deberá cerrarlo o regresar a esta ventana en caso de que desee seguir en el



El **único icono que no tiene documento vinculado es donde se especifica como otros documentos del Plantel**, solo se hace referencia por la importancia que tiene al ser considerados todos los documentos señalados en la elaboración del POA en cada Unidad Administrativa, ya que estos son los ejes rectores del

Información de contacto:
Ing. Víctor Alberto Lemedrid Landa

Domicilio:
Francisco González Bucanaga No. 37
Cul. Adalberto Tejeda,

Teléfono: (01228) 818501
Fax: (01228) 8184773
Correo: Calidad524@prodigy.net

Director General:
Ing. Alvaro Cándido

En esta hoja se puede consultar, cualquiera de los documentos rectores que se indican, para la formulación del Programa Operativo Anual. Estos archivos solamente son de lectura, no se pueden modificar, ni marcar, etc.

Programación Anual

Manejo de la Información:

Toda la actividad que se programa en la Unidad Administrativa será como un reporte mensual a enviar a la Dirección del Gobierno del Estado, por lo que es muy importante contar con la información.

Junta Directiva del

Secretaría de Educación de

Contraloría Interna de la SEV

Área de Planeación de la SEV

A la sociedad Veracruzana

Es necesario e importante que se efectúe por parte de su Unidad Administrativa la programación de las actividades a realizar en el 2007, para ello encontrará un archivo en el cual se encuentran enlistados los 44 indicadores que forman parte del Programa Operativo Anual, y de igual manera los 12 meses del año, para que se inserten los datos que bajo previo análisis e integración de aspectos mencionados en los lineamientos, el personal directivo de la unidad han considerado como las metas a alcanzar durante el año 2007.

Para este caso se pide únicamente vaciar los datos, no realizar sumatorias, ni otra función ya que el archivo lo hace automáticamente y vincula los datos a los demás documentos; al final deberá darle guardar y cerrar dicho archivo. Podrá abrirlo las veces que sea necesario e imprimir, pero se pide que no se hagan modificaciones al mismo, ya que una vez guardado se considera como datos oficiales y se requiere de autorización para cambiar los datos.

En forma posterior en caso de una reprogramación se les dará a conocer la forma de hacerlo, los tiempos y algunos detalles al respecto.

Una vez autorizada la programación anual se considera la oficial para 2007 en los diversos documentos que se emiten. La autorización la otorga el Director del Plantel al validar en forma definitiva la

Programación Anual 2007

Archivo para ser llenado por el Plantel


Programación Anual 2007

La programación y los resultados alcanzados durante el año 2006, son una base importante para la programación del 2007, ya que reflejan la experiencia, las limitantes y los


En la flecha que indica el libro se da clic para entrar a la programación del año, y por mes se observa la información de los indicadores en sus 5 proyectos por cada Unidad Administrativa. La Programación Anual es la meta a alcanzar durante el año, por ello es necesario un previo análisis del comportamiento de cada indicador de años anteriores. Este documento es autorizado por el Director del Plantel al validar en forma definitiva la programación realizada.

Esta pagina cuenta con 4 hojas que nos muestran:

1.- La programación en cada uno de los indicadores por mes. En sus 5 proyectos por indicador se deben vaciar los datos de la programación para todo el año, es importante mencionar que esta hoja muestra la programación de los 12 meses del año y la sumatoria de la programación del año.

		GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE Dirección General de Planeación, Organización y Programación Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz Programa Operativo Anual 2007													
Programación Anual de cada uno de los Indicadores por Mes Plantel Poza Rica - 177															
Proyecto	#	Denominación	Unidad de Medida	PROGRAMACIÓN en cada uno de los Indicadores en el Año											
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem			
Formación de Profesionales Técnicos	1	Cobertura de la Educación Profesional Técnica	Alumno Atendido												
	2	Programa de Titulación	Alumno Titulado												
	3	Programa Estatal de Becas	Becas Otorgadas												
	4	Programa Estatal de Becas	Alumno Becado												
	5	Seguimiento de Egresados	Alumno Egresado												
	6	Reunión con Padres de Familia	Reunión Realizada												
	7	Elaboración y Actualización de materiales de Apoyo a la	Material Elaborado												
	8	Reuniones de Academia	Reunión Realizada												
	9	Programa de Capacitación a Instructores	Instructor Capacitado												
	10	Convenios Educativos	Convenios												
	11	Prácticas Tecnológicas	Práctica Realizada												
Servicios de Capacitación Laboral, Tecnológica y Evaluación	1	Programa de Capacitación en el Trabajo	Curso Impartido												
	2	Programa de Capacitación Laboral	Trabajador Capacitado												
	3	Progr. Acred. Planteles y CAST, Normas Acred. por Centro	Norma Acreditada												
	4	Programa de Acreditación de Competencias Laborales	Trabajador Evaluado												
	5	Alumno Evaluado en Competencia Laboral	Alumno Evaluado												
	6	Consolidar los Programas de Servicios Tecnológicos	Servicios Brindado												
	7	Promoción de Servs. de Capacitación, Tecnológ. y de Evaluación.	Acción Realizada												
Gestión y Crecimiento Institucional	1	Supervisiones Planteles-CAST por la Dirección del Colegio	Supervisión Realizada												
	2	Evaluación del Gasto	Evaluación Realizada												
	3	Programa de Capacitación y Actualización Administrativa	Curso Realizado												
	4	Programa de Capacitación y Actualización Administrativa	Trabajador Capacitado												
	5	Actividades Extracurriculares	Actividad Realizada												
	6	Mantenimiento de Unidades Móviles	Actividad Realizada												
	7	Vinculación con el Extranjero	Actividad Realizada												
	8	Programa de Mantenimiento a Inmuebles	Acción Realizada												

2.- La cantidad realizada en cada uno de los indicadores de manera mensual. Igualmente por indicador en sus 5 proyectos se vacían los datos de las cantidades que se realizaron en el mes, esta hoja muestra lo realizado en los 12 meses del año y la sumatoria del total anual.

				GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE Dirección General de Planeación, Organización y Programación Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz Programa Operativo Anual 2007 Programación Anual de cada uno de los Indicadores por Mes Plantel Poza Rica - 177									
Proyecto	#	Denominación	Unidad de Medida	Realizado en cada uno de los Indicadores de manera mensual en									
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	
Formación de Profesional es Técnicos	1	Cobertura de la Educación Profesional Técnica	Alumno Atendido										
	2	Programa de Titulación	Alumno Titulado										
	3	Programa Estatal de Becas	Becas Otorgadas										
	4	Programa Estatal de Becas	Alumno Becado										
	5	Seguimiento de Egresados	Alumno Egresado										
	6	Reunión con Padres de Familia	Reunión Realizada										
	7	Elaboración y Actualización de materiales de Apoyo a la	Material Elaborado										
	8	Reuniones de Academia	Reunión Realizada										
	9	Programa de Capacitación a Instructores	Instructor Capacitado										
	10	Convenios Educativos	Convenios										
	11	Prácticas Tecnológicas	Práctica Realizada										
Servicios de Capacitación n Laboral, Tecnológica y Evaluación	1	Programa de Capacitación en el Trabajo	Curso Impartido										
	2	Programa de Capacitación Laboral	Trabajador Capacitado										
	3	Progr. Acred. Planteles y CAST, Normas Acred. por Centro	Norma Acreditada										
	4	Programa de Acreditación de Competencias Laborales	Trabajador Evaluado										
	5	Alumno Evaluado en Competencia Laboral	Alumno Evaluado										
	6	Consolidar los Programas de Servicios Tecnológicos	Servicios Brindado										
	7	Promoción de Servs. de Capacitación, Tecnológ. y de Evaluación.	Acción Realizada										
Gestión y Crecimiento Institucional	1	Supervisiones Planteles-CAST por la Dirección del Colegio	Supervisión Realizada										
	2	Evaluación del Gasto	Evaluación Realizada										
	3	Programa de Capacitación y Actualización Administrativa	Curso Realizado										
	4	Programa de Capacitación y Actualización Administrativa	Trabajador Capacitado										
	5	Actividades Extracurriculares	Actividad Realizada										
	6	Mantenimiento de Unidades Móviles	Actividad Realizada										
	7	Vinculación con el Extranjero	Actividad Realizada										
	8	Programa de Mantenimiento a Inmuebles	Acción Realizada										
	9	Programa de Mantenimiento a Equipo	Acción Realizada										


3.- Los datos Acumulados de la Programación Anual en cada uno de los indicadores de manera mensual. Esta hoja muestra un comparativo mensual entre la cantidad programada y la realizada por mes.

				GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE Dirección General de Planeación, Organización y Programación Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz Programa Operativo Anual 2007 Acumulados de la Programación Anual de cada uno de los Indicadores por Mes PLANTEL POZA RICA- 177											
Proyecto	#	Denominación	Unidad de Medida	ACUMULADOS de la PROGRAMACION ANUAL en cada uno de los											
				Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
				Progr.	Acum.	Progr.	Acum.	Progr.	Acum.	Progr.	Acum.	Progr.	Acum.	Progr.	Acum.
Formación de Profesionales Técnicos	1	Cobertura de la	Alumno												
	2	Programa de Titulación	Alumno Titulado												
	3	Programa Estatal de Becas	Becas Otorgadas												
	4	Programa Estatal de Becas	Alumno Becado												
	5	Seguimiento de Egresados	Alumno Egresado												
	6	Reunión con Padres de Familia	Reunión Realizada												
	7	Elaboración y Actualización de materiales de Apoyo a la Enseñanza	Material Elaborado												
	8	Reuniones de Academia	Reunión Realizada												

4.- Acumulados de lo Realizado anual en cada uno de los indicadores de manera mensual. En esta hoja se muestra un comparativo mensual entre la cantidad realizada y la que se va acumulando mes con mes por cada indicador.

				GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE Dirección General de Planeación, Organización y Programación Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz Programa Operativo Anual 2007 Acumulados de lo Realizado en el Año por cada uno de los Indicadores por Mes PLANTEL POZA RICA- 177											
Proyecto	#	Denominación	Unidad de Medida	ACUMULADOS de la PROGRAMACION ANU.											
				Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
				Realizado	Acumulado	Realizado	Acumulado	Realizado	Acumulado	Realizado	Acumulado	Realizado	Acumulado	Realizado	Acumulado
Formación de Profesionales Técnicos	1	Cobertura de la Educación	Alumno Atendido												
	2	Programa de Titulación	Alumno Titulado												
	3	Programa Estatal de Becas	Becas Otorgadas												
	4	Programa Estatal de Becas	Alumno Becado												
	5	Seguimiento de Egresados	Alumno												
	6	Reunión con Padres de	Reunión												
	7	Elaboración y Actualización	Material												
	8	Reuniones de Academia	Reunión												
	9	Programa de Capacitación a	Instructor												
	10	Convenios Educativos	Convenios												
	11	Prácticas Tecnológicas	Práctica												
Servicios de Capacitación Laboral, Tecnológica y Evaluación	1	Programa de Capacitación en	Curso Impartido												
	2	Programa de Capacitación	Trabajador												
	3	Progr. Acred. Planteles y	Norma												
	4	Programa de Acreditación de	Trabajador												
	5	Alumno Evaluado en	Alumno Evaluado												
	6	Consolidar los Programas de	Servicios												
	7	Promoción de Servs. de	Acción Realizada												
Gestión y Crecimiento Institucional	1	Supervisiones Planteles-	Supervisión												
	2	Evaluación del Gasto	Evaluación												
	3	Programa de Capacitación y	Curso Realizado												
	4	Programa de Capacitación y	Trabajador												
	5	Actividades Extracurriculares	Actividad												
	6	Mantenimiento de Unidades	Actividad												
	7	Vinculación con el Extranjero	Actividad												
	8	Programa de Mantenimiento	Acción Realizada												

Informes Mensuales




VERACRUZ
EL ESTADO DE TODOS

Dirección General Veracruz

POA

Sistema del Programa Operativo Anual 2007



conalep

Principal
Lineamientos
Programación
Informes
Gestión /
Gestión /

De manera mensual deberán validar su reporte mediante acto, su actuar ya estén previstos con su principal de datos. Unicamente verifique en cada mes los

Para realizar los reportes mensuales únicamente deberá dar clic en el mes que corresponda y automáticamente se abrirá el archivo vinculado para ello. En ese archivo encontrará una pestaña mediante la cual podrá entrar a cada uno de los proyectos, así como a los anexos que deberá llenar de acuerdo a cada indicador y a la reportada en el mes.

En cada proyecto solo se inserten los datos en la columna que dice: Realizada en el mes, ya que los demás están vinculados con la programación y mediante fórmula, en caso de tener observaciones se deberá llenar esa columna en forma breve. En cada proyecto encontrará un link (columna anexa - junto a la realizada del mes) al dar clic se abrirá la hoja donde aparece los formularios a llenar por indicador; inserte los datos que se piden con descripción de la reportada (reporte). Para interactuar entre las hojas de este libro en los proyectos de clic en el link de Gobierno del Estado y lo regrese a la pestaña en el caso de los anexos lo regrese a cada proyecto; a demás podrá interactuar entre proyectos.

Al final, de guardar el archivo y lo cierre, en el caso de modificación abra el cuentera veces sea necesario asegurarse de guardar los cambios y revise la última versión antes de enviar este archivo a la Dirección General. Para el envío del archivo deberá buscar mediante explorador en la carpeta del POA2007 el archivo del mes que corresponde enviar.

Acta Enero

Acta Febrero

Acta Marzo

Acta Abril

Acta Mayo

Acta Junio

Acta Julio

Acta Agosto

ENERO 2007

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
							1
2	3	4	5	6	7	8	
9	10	11	12	13	14	15	
16	17	18	19	20	21	22	
23	24	25	26	27	28	29	
30	31						

FEBRERO

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
			1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12	
13	14	15	16	17	18	19	
20	21	22	23	24	25	26	
27	28						

MARZO 2007

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
			1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12	
13	14	15	16	17	18	19	
20	21	22	23	24	25	26	
27	28	29	30	31			

ABRIL 2007

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
						1	2
3	4	5	6	7	8	9	
10	11	12	13	14	15	16	
17	18	19	20	21	22	23	
24	25	26	27	28	29	30	

MAYO 2007

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	
15	16	17	18	19	20	21	
22	23	24	25	26	27	28	
29	30	31					

JUNIO 2007

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
				1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11	
12	13	14	15	16	17	18	
19	20	21	22	23	24	25	
26	27	28	29	30			

JULIO 2007

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
						1	2
3	4	5	6	7	8	9	
10	11	12	13	14	15	16	
17	18	19	20	21	22	23	

AGOSTO 2007

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
		1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13	
14	15	16	17	18	19	20	

SEPTIEMBRE

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
						1	2
3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	

La Dirección General solicita a todas las Unidades Administrativas el Reporte del Programa Operativo Anual del mes que corresponda. Los responsables de elaborar el POA deben validar los datos que se reportan mes con mes, ya que deben coincidir con los reportes que envían a las diferentes Áreas de la Dirección General.

Cada mes cuenta con las fechas de corte mensual y las de envío de los reportes. Al dar clic a cada mes encontramos la hoja de la Portada de los Proyectos, ésta nos muestra en figuras ovales los 5 proyectos del Programa Operativo Anual:

- 1.- Formación de Profesionales Técnicos,*
- 2.- Servicios de Capacitación Laboral, Tecnológica y Evaluación,*
- 3.- Gestión y Crecimiento Institucional, Calidad Acreditada y Certificada*
- 4.- Vinculación Institucional).*

Al dar clic a cada ovalo encontrará la hoja de reporte de cada proyecto en la que debe vaciar las cantidades de cada indicador que se realizó en el mes.

Programa Operativo Anual 2007



Elaborado el

28/03/2006

Enlace:

Ing. José David Garnica Sánchez

Subcoordinador de Planeación, Programación y Presupuesto

FORMACION DE
PROFESIONALES
TECNICOS

GESTION Y
CRECIMIENTO
INSTITUCIONAL

VINCULACION
INSTITUCIONAL

SERVICIOS DE
CAPACITACION
LABORAL,
TECNOLÓGICA Y

CALIDAD
ACREDITADA Y
CERTIFICADA

Autorizado por:

Lic. Eulalio Cuervo Galindo

Director del Plantel

Cada proyecto deberá contener el nombre de la Unidad Administrativa y la fecha del mes que corresponde. Los recuadros en color verde cuentan con una explicación así como también cada indicador y unidad de medida. Al vaciar las cantidades en la columna color naranja en donde indica datos absolutos de lo realizado del mes, automáticamente surgirán los porcentajes y cantidades que se van acumulando mensualmente. Es importante mencionar que por cada indicador deberá especificar las actividades que se están reportando, los anexos se encuentran a la derecha de los indicadores.

VERACRUZ
ESTADO DE VERACRUZ

GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE

Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz

Programa Operativo Anual 2007

Proyecto: FORMACIÓN DE PROFESIONALES TÉCNICOS

Sector : Educación y Cultura

Unidad Presupuestal: 91114 Unidad Responsable: Plantel Poza Rica - 177

Programa: 21

Subprograma: 14 Reporte del mes de: Febrero de 2007

Proyecto: 01 FPT - 01

Actividad		Unidad de Medida	Metas		Febrero de 2007					Acumulado					Observaciones	
					Programado		Realizado			Programado		Realizado				
					Datos Absolutos	Datos %	Datos Absolutos	Absolutos	Datos %	Datos Absolutos	Datos %	Datos Absolutos	Datos %	Datos %		
1	Coertura de la Educación Profesional Técnica	Alumno Atendido	8	-	2	25.00%	2	J	25.00%	3	37.50%	3	37.50%			
2	Programa de Matricula:		78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			
3	Programa de Alumnos inscritos en el Colegio. Este indicador alcanza su mayor impacto en el mes de agosto.		78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			
4	Programa de Becas		78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			
5	Programa de Becas		78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			
6	Seguimiento Egresados	Egresado	78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			
7	Reunión con Padres de Familia	Reunión Realizada	78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			
8	Elaboración y Actualización de materiales de Apoyo a la Enseñanza	Material Elaborado	78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			
9	Reuniones de Academia	Reunión Realizada	78	-	2	2.56%	2	J	2.56%	3	3.85%	3	3.85%			

Anexos

Cada indicador de los 5 proyectos del Programa Operativo Anual contiene un anexo, éstos tienen el nombre del indicador y la especificación de su actividad, en la cual habrá de elegirse alguna de las opciones que se muestran. Estos recuadros son los anexos que contiene el primer proyecto, además contienen opciones en las que podrá localizar el tipo de información que se esta reportando.



Cobertura de la Educación Profesional Técnica		Indicador 1	
Matrícula (SIGEA_RIGE)			

Programa de Titulación		Indicador 2
Generación	No. Titulados	
2003-2006		
2002-2005		
2001-2004		
Anteriores		
Total	0	

Programa Estatal de Becas				Indicador 3 y 4
Tipo de Beca	Becas Otorgadas	Semestre	Alumnos Becados	
Subsidio Federal		Primer Semestre		
Recursos Propios de la Dir. Gral.		Segundo Semestre		
Oportunidades		Tercer Semestre		
Gobierno del Estado		Cuarto Semestre		
Sector Productivo		Quinto Semestre		
Sector Público		Sexto Semestre		
Otras				
Total de Becas Otorgadas	0	Total Alumnos Becados	0	

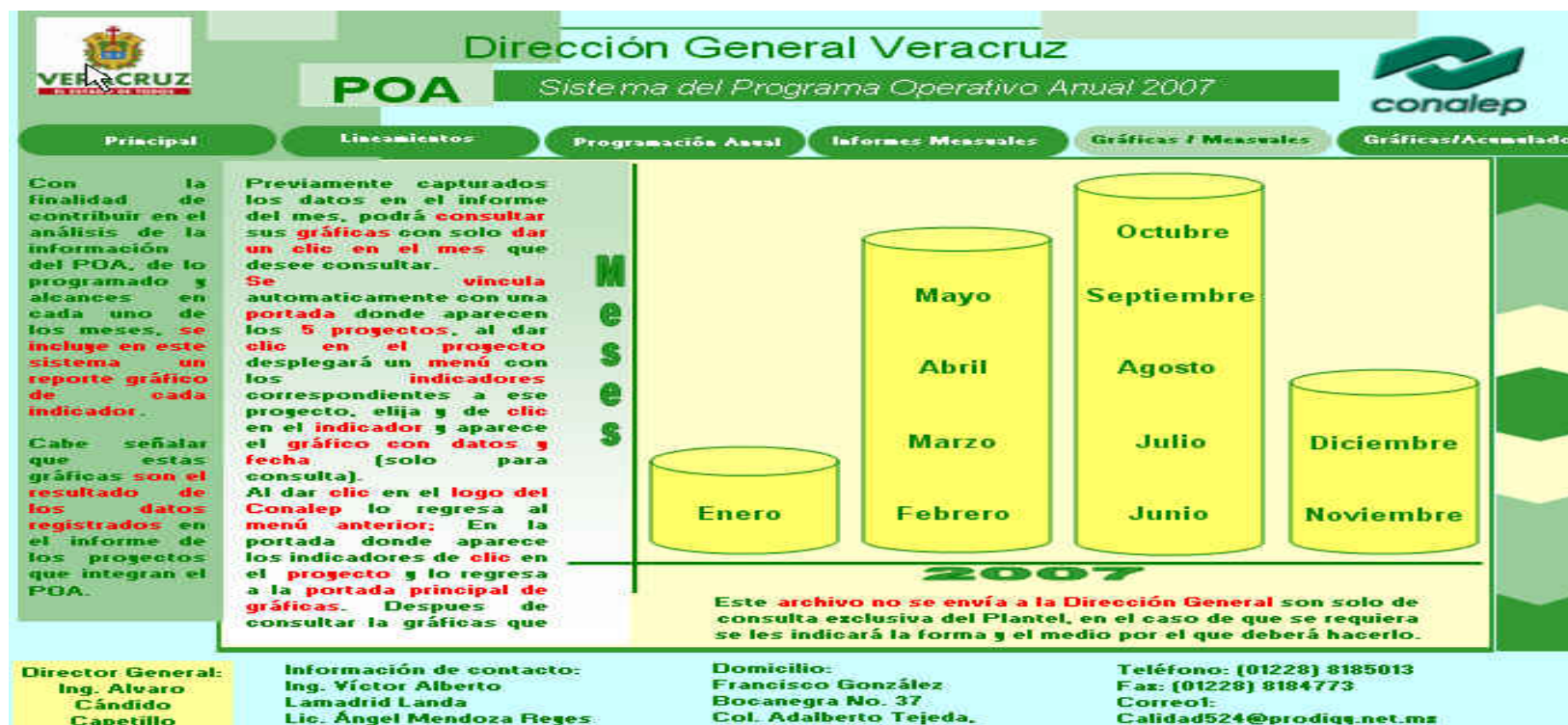
Alumnos Egresados		Indicador 5
Egresados (SIGEA)		

Al final de todos los archivos se encontrará una hoja de datos generales que se han realizado en el mes, estos datos aparecen automáticamente el llenar los reportes mensuales. Esta le servirá para analizar y evaluar el incremento o decremento de cada indicador de acuerdo a su comportamiento por mes.

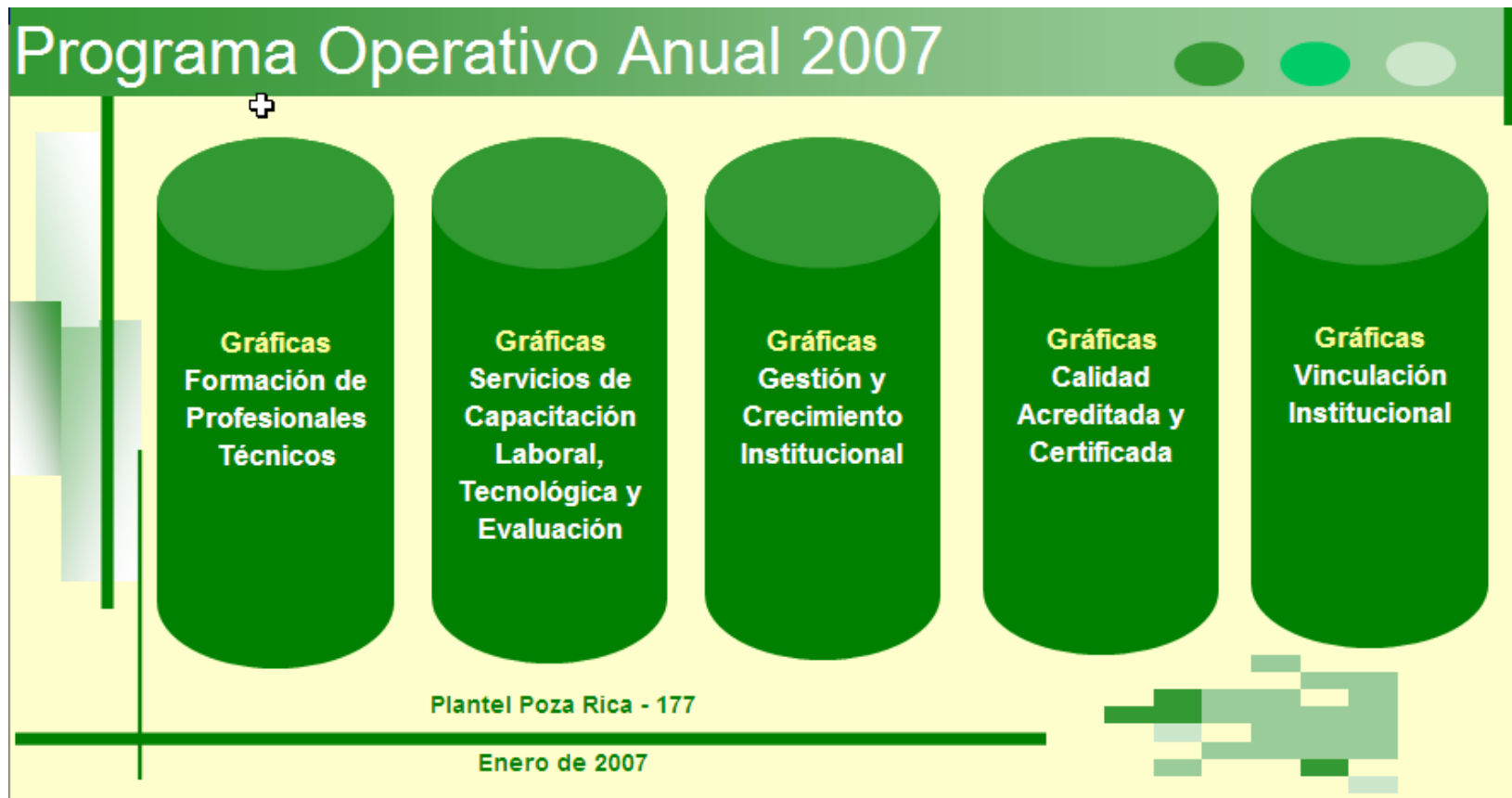
<div>  <div> Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz Dirección General Veracruz Datos Generales del POA realizados en el mes (Concentrado) Plantel Poza Rica - 177 Febrero de 2007 </div>  </div>								
							Acumulados al mes de Febrero de 2007	
Proyecto	#	Denominación	Unidad de Medida	Realizado Febrero 06	Programado Febrero 06	Meta Anual	Prog. Acumul.	Real. Acum.
Formación de Profesionales Técnicos	1	Cobertura de la Educación Profesional Técnica	Alumno Atendido	10	2	8	3	3
	2	Programa de Titulación	Alumno Titulado	2	2	78	3	3
	3	Programa Estatal de Becas	Beca Otorgada	2	2	78	3	3
	4	Programa Estatal de Becas	Alumno Becado	2	2	78	3	3
	5	Seguimiento de Egresados	Alumno Egresado	2	2	78	3	3
	6	Reunión con Padres de Familia	Reunión Realizada	2	2	78	3	3
	7	Elaboración y Actualización de materiales de Apoyo a la	Material Elaborado	2	2	78	3	3
	8	Reuniones de Academia	Reunión Realizada	2	2	78	3	3
	9	Programa de Capacitación a Instructores	Instructor Capacitado	2	2	78	3	3
	10	Convenios Educativos	Convenios	2	2	78	3	3
	11	Prácticas Tecnológicas	Práctica Realizada	2	2	78	3	3
Servicios de Capacitación Laboral, Tecnológica y Evaluación	1	Programa de Capacitación en el Trabajo	Curso Impartido	2	2	78	3	3
	2	Programa de Capacitación Laboral	Trabajador Capacitado	2	2	78	3	3
	3	Progr. Acred. Planteles y CAST, Normas Acred. por Centro	Norma Acreditada	2	2	78	3	3
	4	Programa de Acreditación de Competencias Laborales	Trabajador Evaluado	2	2	78	3	3
	5	Alumno Evaluado en Competencia Laboral	Alumno Evaluado	2	2	78	3	3
	6	Consolidar los Programas de Servicios Tecnológicos	Servicios Brindado	2	2	78	3	3
	7	Promoción de Servs. de Capacitación, Tecnològ. y de Evaluación.	Acción Realizada	2	2	78	3	3
Gestión y Crecimiento Institucional	1	Supervisiones Planteles-CAST por la Dirección del Colegio	Supervisión Realizada	2	2	78	3	3
	2	Evaluación del Gasto	Evaluación Realizada	2	2	78	3	3
	3	Programa de Capacitación y Actualización Administrativa	Curso Realizado	2	2	78	3	3
	4	Programa de Capacitación y Actualización Administrativa	Trabajador Capacitado	2	2	78	3	3
	5	Actividades Extracurriculares	Actividad Realizada	2	2	78	3	3
	6	Mantenimiento de Unidades Móviles	Actividad Realizada	2	2	78	3	3
	7	Vinculación con el Extranjero	Actividad Realizada	2	2	78	3	3
	8	Programa de Mantenimiento a Inmuebles	Acción Realizada	2	2	78	3	3
	9	Programa de Mantenimiento a Equipo	Acción Realizada	2	2	78	3	3
	10	Programa de Mantenimiento a Equipo Informático	Acción Realizada	2	2	78	3	3
	11	Programa de Actualización a Equipo Informático	Adquisición de Equipo	2	2	78	3	3

Gráficas mensuales

En esta hoja se puede consultar cualquier mes, por proyecto así como por indicador, las gráficas con su programación y lo realizado en el mes.



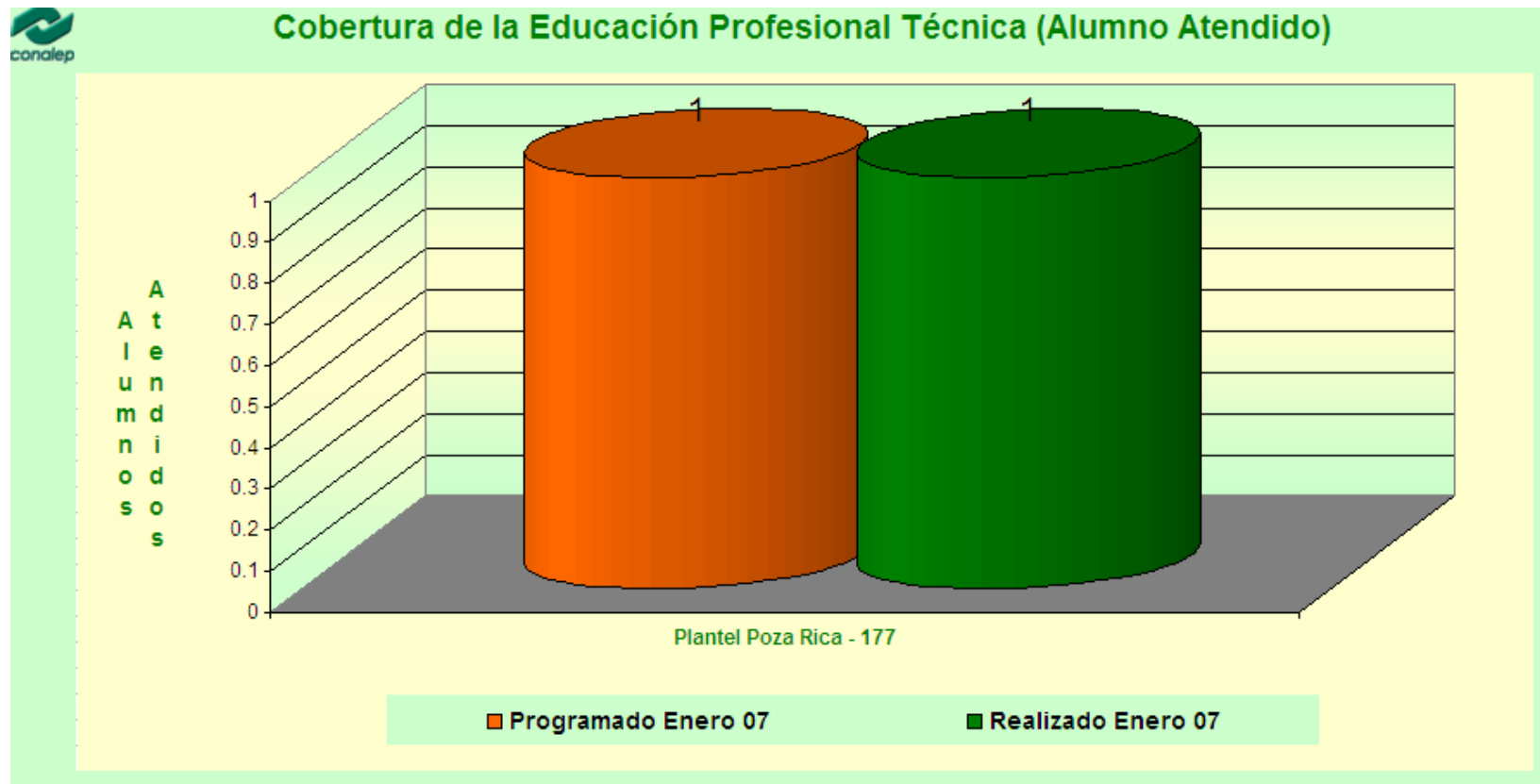
Portada del mes que se va a reportar, en la que aparecen los 5 proyectos del Programa Operativo Anual. Al dar clic en cada cilindro encontrará los indicadores que corresponden a cada uno.




Así en todos sus proyectos cada indicador contiene una gráfica que solamente le será de gran utilidad para consultar la programación contra lo que se realizó en el mes.



Cada indicador presenta una gráfica de consulta por mes.




Gráficas de Acumulado



VERACRUZ
EL ESTADO DE TODOS

Dirección General Veracruz


POA *Sistema del Programa Operativo Anual 2007*



conalep

Principal | **Lineamientos** | **Programación Anual** | **Informes Mensuales** | **Gráficas / Mensuales** | **Gráficas/Acumulado**

Las gráficas son la representación de los alcances de cada indicador, para este caso, se presentan las gráficas acumuladas al último mes que fue reportado en los proyectos, es decir no presenta anteriores ni posteriores, sino hasta el último mes que es cargada la información en los reportes mensuales.



Gráfica Acumulada 2007

En la portada de gráficas elija la fecha a la que desea la presentación del acumulado, este dato es únicamente para la fecha que debe aparecer en las gráficas, no para solicitar acumulados temporales, ya que solamente se presenta el acumulado al mes último reportado o cargada la información.

Al dar clic en la imagen que dice **Gráfica Acumulada 2007** (lado izquierdo de este mensaje), se **abrirá** automáticamente el archivo que contiene la **portada** para cada proyecto.

En la portada de clic en el **proyecto que desee** y se **desplazará** una ventana que contiene el nombre del **proyecto** que eligió y una **lista de los indicadores** que se gráficar, **elija uno** y de **clic** en el nombre del indicador y **se abrirá la gráfica** solicitada con los datos acumulados.

Con solo dar **clic en el logo** del Conalep lo **regresará** automáticamente al **menú de cada proyecto** y el darle **clic en el nombre del proyecto** lo **regresa a la portada** donde inició y aparecen todos los proyectos.

Al concluir la búsqueda **cierre el archivo sin guardar cambios**. Este archivo **no se envía a la Dirección General** es **exclusivo del Plantel**, en caso contrario se les informará la forma de hacerlo llegar y el medio del mismo.

Director General:
Ing. Alvaro Cándido Capetillo

Información de contacto:
Ing. Víctor Alberto Lamadrid Landa
Lic. Ángel Mendoza Reges

Domicilio:
Francisco González Bocanegra No. 37
Col. Adalberto Tejeda,

Teléfono: (01228) 8185013
Fax: (01228) 8184773
Correo: Calidad524@prodiau.net.mx

Esta ventana muestra la cantidad acumulada de cada indicador hasta el periodo que se desee, permite evaluar el porcentaje de avance hasta el periodo deseado.

De la misma forma que las graficas mensuales aparecerá una portada del acumulado del mes que se reporta en la que aparecen los 5 proyectos del Programa Operativo Anual, cada cilindro al dar clic encontrará los indicadores que corresponden a cada uno.



En todos sus proyectos por cada indicador encontrará una gráfica que solamente le será de gran utilidad para consultar la programación anual contra lo que se ha acumulado hasta el mes que está reportando.



Gráfica en la que podrá consultar lo que se ha reportado en los meses, acumulando estos contra la programación del año.

Implementación del SISPOA

Toda vez que ha sido concluido el sistema en base a los requerimientos, a las observaciones y a la pertinencia de operación, se tiene programado realizar dos actividades fundamentales que faciliten su incorporación a los procesos de planeación y evaluación de la gestión del Colegio, siendo estas:

- 1.- Realizar el proceso de captura y migración de la información que se tiene registrada en el Programa Operativo Anual 2007.
- 2.- Proceso de implementación, seguimiento y evaluación del SISPOA2008.

Con respecto a la primera acción Migración SISPOA2007, se requiere realizar una serie de actividades que conlleven a realizarlo de manera adecuada tales como:

- Designar a un responsable de operar el SISPOA en cada unidad administrativa
- Realizar el proceso de capacitación en el SISPOA, en la parte concerniente a captura (registro de datos)
- Migrar la información del año 2007, a la fecha en que se efectúa dicha acción, en cada una de las unidades administrativas.

- Verificar y dar seguimiento al proceso de captura y vinculación de la información que se presenta en el SISPOA.

- Realizar los procesos de consolidación y revisión de la información en base a los datos migrados al Sistema, comparados con los resultados ya emitidos en el procedimiento anterior, para verificar la correcta aplicación de formulas, vaciado de datos, consolidación, gráficos, entre otros elementos.

- Emitir los informes mensuales, gráficos y consolidados en base al SISPOA2007, como ejercicio introductorio y de validación del sistema.

En referencia a la segunda acción se requiere para la adecuada implementación, seguimiento y evaluación del SISPOA2008, lo siguiente:

- Proceso de Capacitación del Personal Directivo del Colegio, responsables de operar el SISPOA, así como los mandos medios.

- Realizar la planeación anual en base al SISPOA2008, y tomando como punto de referencia los lineamientos que se encuentran dentro del propio sistema, y que competen a la forma, objetivos, estrategias, y acciones que requieren implementarse para contribuir a las fines del Colegio Estatal, y de los gobiernos municipal, estatal y federal.

- Capturar en cada una de las unidades administrativas de acuerdo al calendario de llenado de datos del SISPOA, la información concerniente a los avances mensuales (seguimiento del POA), así como las actividades realizadas en los anexos.

- Recibir por parte de las unidades administrativas y consolidar a nivel estatal la información concerniente a la programación anual y a los avances mensuales del POA.
- Realizar jornada de seguimiento de la operación del SISPOA posterior al tercer mes de operación del SISPOA para retroalimentar el proceso que se lleva acabo, o en su caso cuando se presenten contingencias y ameriten asesoría o aclaración de la operatividad del mismo.
- Realizar jornada semestral de los avances del POA, y de la eficacia del SISPOA, como un sistema integral de planeación, registro, seguimiento y evaluación de la gestión.
- Retroalimentar el SISPOA para su modificación, actualización, adhesión o alguna situación que se presente, y se logre efficientar el uso de este sistema.



Consideración final

Una vez que se ha desarrollado cada una de las etapas establecidas para este proyecto, se han podido identificar y establecer las características y atributos del SISPOA, identificadas y validadas a través del instrumento que para tal fin fue aplicado, así pues, bajo esta validación se ha creado y desarrollado este tablero de control el cual una vez implementado deberá arrojar datos e información que dadas las características de conformación del tablero, serán de mayor confiabilidad lo que permitirá que sean la fuente oficial para la definición del rumbo de este Organismo Publico Descentralizado (Conalep).

Bibliografía

BALLVÉ M. Alberto (2002). *Cuadro de Mando. Organizando Información para crear valor*. Ediciones Gestión 2000, 1ª. Edición, Barcelona España.

BOURNE, Mike. “*Cuadro de Mando Integral en una semana*”. Ediciones Gestión 2000. México

FERNANDEZ Arena José A. (2000) *El Proceso Administrativo*. McGraw-Hill Interamericana.

HAMPTON, David R. (2001) “*Administration*”. Mc Graw Hill. México

KAPLAN, Robert S., Norton David F. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, 1ª. Edición, Barcelona España.

KAPLAN, Robert S., NORTON David F. (2003). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral; para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000, 2ª. Edición, Barcelona España.

LÓPEZ, Alfonso. (2001) *Gestión Estratégica y Medición: El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard*. Ediciones AECA.

MASSIE Joseph I. (2003) *Administración General*. Editorial Limusa. México

MÜNCH Galindo, Lourdes. (1997) “*Evaluación y Control de la Gestión*”.
La garantía de la productividad organizacional. Editorial Trillas.
México

MÜNCH Galindo, Lourdes, GARCÍA MARTÍNEZ. (1995) “*Fundamentos de Administración*”. Editorial Trillas. México.

NIVEN R. Paul (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*.
Ediciones Gestión 2000, 1ª. Edición, Barcelona España.

POBRETE, Esther. *Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual Práctico Basado en más de 100 experiencias*. Ediciones Gestión 2000

RAMBERSAD, Hubert K. *Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard). Una revolución en la gestión por resultados*. McGraw-Hill Interamericana.

SISK Henry., SUERDLIK Mario. (2001). *Teoría de la Administración*. Ediciones Gestión 2000.

STEINER, George A. (1995) “*Planeación Estratégica*”, *lo que todo director debe saber*. Editorial CECSA.

THIERAUF, Robert J. *Auditoria Administrativa*. Editorial Limusa.

VERA, Joaquín. *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.