

Indicadores de gestión y resultados para el Sector Educación

Caso: Dirección de Finanzas

El MECD tiene como

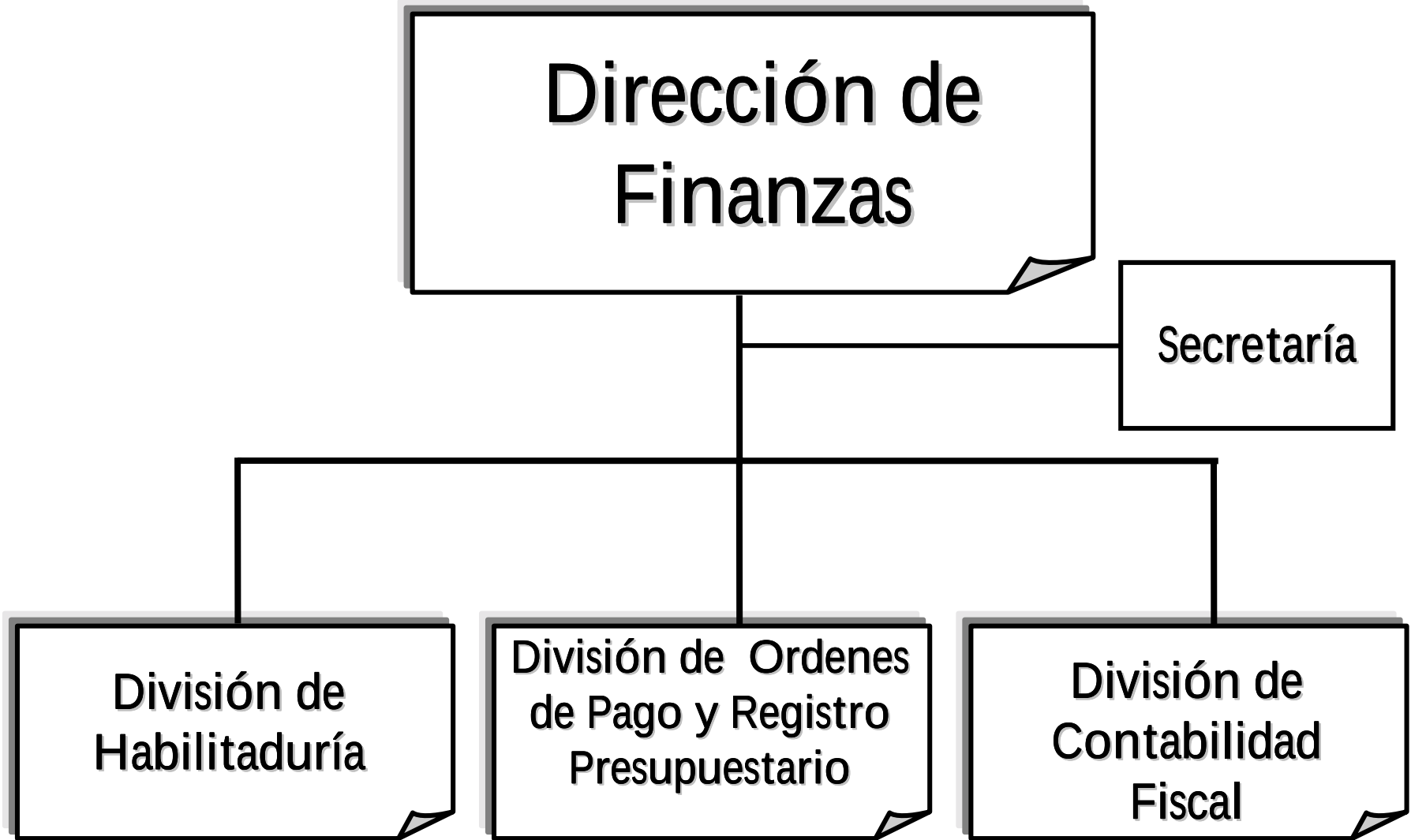
Visión

“Constituirse en la Institución rectora en materia de política educativa, cultural y deportiva, identificada con los planes y lineamientos nacionales, **proclive a las innovaciones y cambios en el campo del conocimiento**, la cultura y el deporte, como aspectos fundamentales en el desarrollo del integral del ser humano.....” .

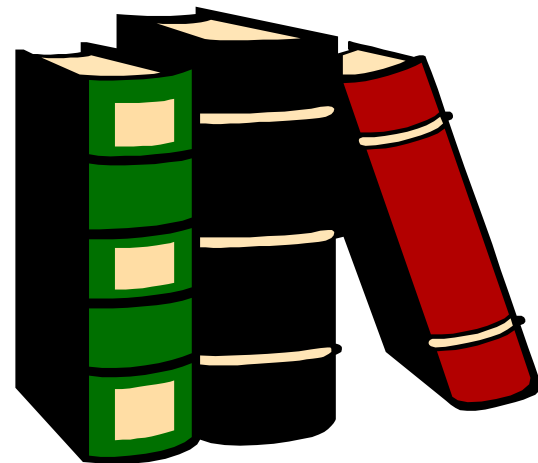
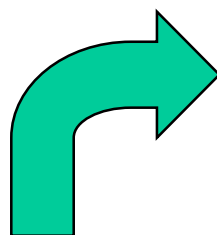
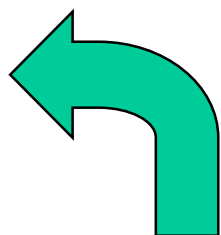
La Dirección de Finanzas
del MECD tiene como

Misión

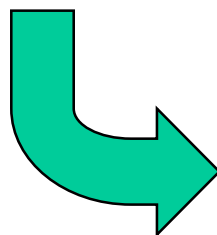
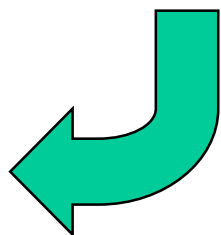
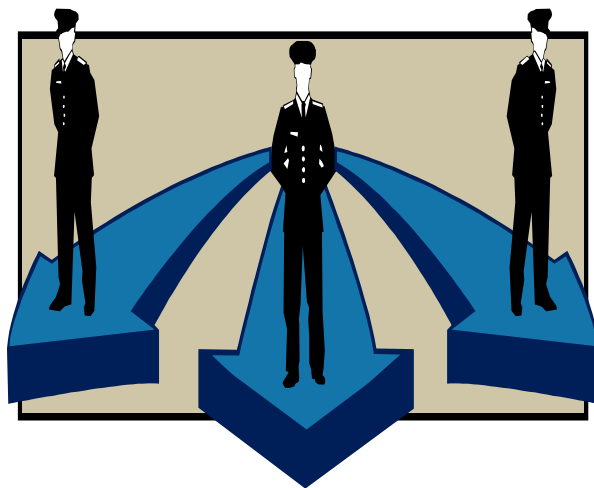
“Contribuir con los procesos administrativos y gerenciales de las unidades administradoras centrales y desconcentradas habiendo cumplido tanto con especificaciones normativas como técnicas en los procesos de ejecución del presupuesto de gastos ordinario y extraordinario, **garantizando la exactitud, veracidad y oportunidad de la provisión de información**”.



DIRECCION DE FINANZAS



¿Cuáles son las principales funciones?



Considerar los lineamientos superiores para la formulación de los Objetivos Estratégicos.....

■ **Plan de la Nación:**

■ **Proyecto Bolívar 2000**

- **Propaís** (6 meses, contingencias)
- **Propatria** (2 años)
- **Pronación** (Largo Plazo)

■ **Plan Estratégico:**

“Desarrollo Integral de la Educación Nacional y Reducción de los desequilibrios Sociales”.

Considerar los lineamientos superiores para la formulación de los Objetivos Estratégicos.....

- **El Plan Estratégico del sector educativo, cultural y deportivo es concebido para direccionar la política, introducir un instrumento de gestión y sentar las bases para el seguimiento, control y evaluación de la gestión como aporte significativo para la toma de decisiones.**

Para traducir la visión y los lineamientos en términos operacionales se analizaron algunas **Áreas Críticas**.....

- **Falta de capacidad física instalada.**
- **Presupuesto y financiamiento inadecuados.**
- **Deficiente control, seguimiento y evaluación de la gestión.**
- **Falta de capacitación de docentes.**
- **Indefinición de una política de personal.**

Para traducir la visión y los lineamientos en términos operacionales se establecieron los siguientes **Objetivos Estratégicos**.....

- ▶ Maximizar la supervisión, el seguimiento y control de la gestión educativa.
- ▶ Adecuar la gestión administrativa a las necesidades del Sistema Educativo.
- ▶ Implementar una estructura orgánica y funcional.
- ▶ Optimizar los procesos gerenciales y Administrativos.

.....estos **Objetivos Estratégicos** generan **Objetivos Específicos** que se agrupan de acuerdo con las cuatro perspectivas.....

Comunidad-Sociedad

- Maximizar la supervisión, el seguimiento y control de la gestión educativa.
 - Incrementar la supervisión.
 - Optimizar el seguimiento y control de la gestión educativa.

.....estos **Objetivos Estratégicos** generan **Objetivos Específicos** que se agrupan de acuerdo con las cuatro perspectivas.....

Procesos internos

- ▶ **Optimizar los procesos gerenciales y administrativos.**
 - ▶ Sistematizar los procesos.
 - ▶ Agilizar la elaboración de cheques y presentación de informes.
 - ▶ Optimizar la atención de quejas.

.....estos **Objetivos Estratégicos** generan **Objetivos Específicos** que se agrupan de acuerdo con las cuatro perspectivas.....

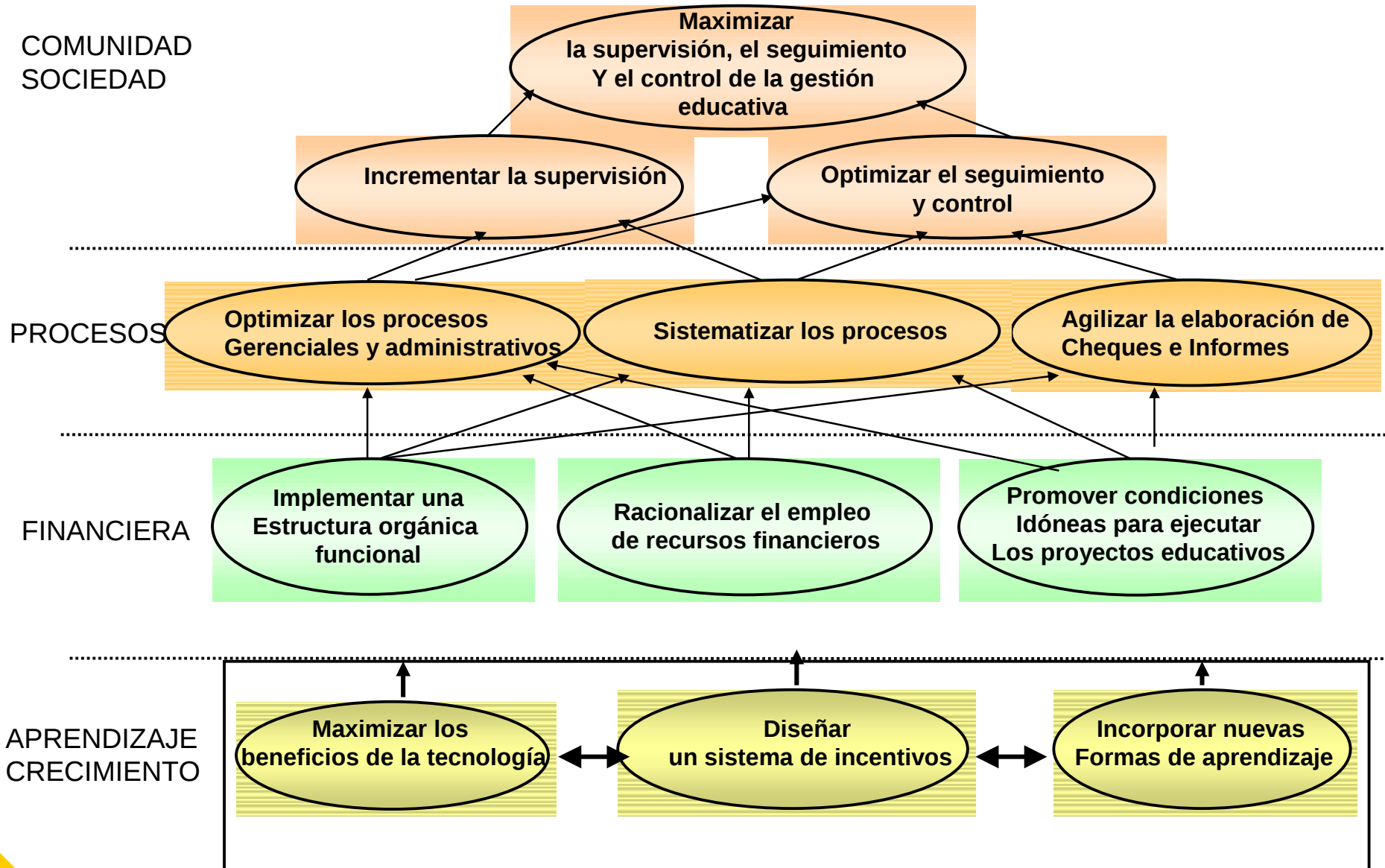
Financiera

- **Implementar una estructura orgánica y funcional.**
 - Reducir gastos de funcionamiento.
 - Racionalizar el empleo de Recursos.

Aprendizaje y Crecimiento

- **Diseñar un Sistema de Incentivos.**
- **Incorporar nuevas formas de aprendizaje.**
 - Establecer un ambiente de aprendizaje, innovación e inteligencia colectiva.
- **Maximizar los beneficios de la tecnología**
 - Acelerar la incorporación de nuevas tecnologías.

BALANCED SCORECARD MECD DIAGRAMA CAUSA EFECTO



BALANCED SCORECARD MECD INDICADORES

UNIDAD DE ANALISIS: Dirección de Finanzas MES: FECHA:

DENOMINACION DEL INDICADOR	Comunidad - Sociedad	PATRON DE COMPARACION	VALOR ACTUAL	VALOR PLANIFICADO	OBJETIVO
Grado de Demandas de Elaboración de Cheques	$\frac{\text{Total de solicitudes de elaboración de cheques}}{\text{Total de demandas de solicitudes de servicios a la Dirección de Finanzas}}$	38.4	31.3	38.4	Permite verificar el grado de demandas de la elaboración de cheques respecto las demandas diversas a la Dirección de Finanzas.
Grado de Demandas de Informes	$\frac{\text{Total de solicitudes de elaboración de informes}}{\text{Total de Unidades Administrativas demandantes de informes}}$	2	1	2	Permite verificar el nivel de solicitudes de informes elaborados por cada Unidad Administrativa, ante la Dirección de Finanzas.
Grado de Inconformidad Institucional	$\frac{\text{Total de quejas por todas las causas consignadas}}{\text{Total de Unidades Administrativas usuarias de la Dirección de Finanzas}}$	0	4.7	2	Permite verificar el nivel de solicitudes de informes elaborados por cada Unidad Administrativa, ante la Dirección de Finanzas.
Grado de Requerimiento de Retenciones	$\frac{\text{Total de retenciones exigidas}}{\text{Total de Figuras Jurídicas y Naturales existentes}}$	1	1	1	Permite verificar el cumplimiento del nivel de retención tal como se exige en los instrumentos legales que regulan la materia por cada una de figuras jurídicas y naturales que establecieron relaciones con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
Grado de Requerimiento de Apertura de Fideicomisos	$\frac{\text{Total de Aperturas de Fideicomiso requeridas}}{\text{Total de instituciones bancarias seleccionadas}}$	2	5.4	2	Este indicador señala el nivel de requerimiento de aperturas de Fideicomisos respecto de las instituciones bancarias seleccionadas, en consecuencia se puede verificar el mayor o menor nivel de concentración de las mismas en una de ellas.

BALANCED SCORECARD MECD INDICADORES

UNIDAD DE ANALISIS: Dirección de Finanzas MES: FECHA:

DENOMINACION DEL INDICADOR	Procesos	PATRON DE COMPARACION	VALOR ACTUAL	VALOR PLANIFICADO	OBJETIVO
Celeridad del Proceso "a"	$\frac{\text{Total de días-proceso utilizados en la elaboración de cheques}}{\text{Total de días-proceso ACORDADOS en la elaboración de cheques}}$	5 días	13.6	8	Permite conocer el nivel de cumplimiento del tiempo establecido por la Dirección de Finanzas, y su capacidad para racionalizar factores que limitan dicho cumplimiento.
Celeridad del Proceso "b"	$\frac{\text{Total de días-proceso utilizados en la elaboración de informes}}{\text{Total de días-proceso ACORDADOS en la elaboración de informes}}$	10 días	23	15	
Celeridad del Proceso "c"	$\frac{\text{Total de días-proceso utilizados en la atención a quejas}}{\text{Total de días-proceso ACORDADOS para atender quejas}}$	3 días	12.2	7	
Celeridad del Proceso "d"	$\frac{\text{Total de días-proceso utilizados en la ejecución de retenciones}}{\text{Total de días-proceso ACORDADOS para ejecutar retenciones}}$	30 días	13.6	8	
Celeridad del Proceso "e"	$\frac{\text{Total de días-proceso utilizados en la ejecución de aperturas de fideicomiso}}{\text{Total de días-proceso ACORDADOS para ejecutar aperturas de fideicomiso}}$	15 días	33	15	

BALANCED SCORECARD MECD INDICADORES

UNIDAD DE ANALISIS: Dirección de Finanzas MES: FECHA:

DENOMINACION DEL INDICADOR	Financiera	PATRON DE COMPARACION	VALOR ACTUAL	VALOR PLANIFICADO	OBJETIVO
Nivel de Inconformidad de Depósitos en Cuenta	$\frac{\text{Total de depósitos incorrectamente ejecutados}}{\text{Total de depósitos ejecutados}}$	0	1.5	0.80	Permite conocer la magnitud el nivel de depósitos errados en las instituciones bancarias.
Valor Económico de los Depósitos Incorrectos	$\frac{\text{Total de Bs.-depósitos incorrectos}}{\text{Total de Bs.-depósitos ejecutados}}$	0	5	2.5	Permite conocer el valor económico que representa al nivel de depósitos errados, no entendiéndose como una proporcionalidad entre los valores de ambos indicadores.
Importancia de los Errores	$\frac{\text{Total de errores TIPO "A" para depósitos incorrectos}}{\text{Total de errores de todos los tipos}}$	0	17.8	9.0	Permite conocer el grado de importancia que representa un causa incidente en los depósitos errados con relación a la totalidad de los errores identificados, facilitando su intervención a través de estrategias institucionales.
Nivel de Uso Improductivo del Recurso Humano	$\frac{\text{Total de horas-hombre utilizadas en reelaboración de cheques}}{\text{Total de horas-hombre disponibles}}$	0	15.2	8.0	Permite conocer la incidencia que tienen los depósitos errados en las instituciones bancarias, en el uso del recurso humano, por lo se puede saber cuál es su nivel de productividad ante el comportamiento de este indicador disfuncional.

BALANCED SCORECARD MECD INDICADORES

UNIDAD DE ANALISIS: Dirección de Finanzas MES: FECHA:

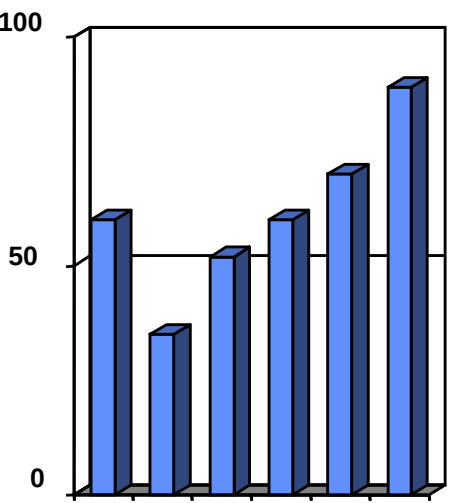
DENOMINACION DEL INDICADOR	Aprendizaje y Crecimiento	PATRON DE COMPARACION	VALOR ACTUAL	VALOR PLANIFICADO	OBJETIVO
Eficiencia Laboral en Finanzas	$\frac{\text{Total de horas-hombre utilizadas}}{\text{Total de horas-hombre disponibles}}$	0.74	0.61	0.70	Permite verificar el nivel de utilización del recurso humano de la Dirección de Finanzas, concibiéndose que esta utilización se mide desde el punto de vista de la presencia al trabajo.
Eficiencia del Uso de Tecnología	$\frac{\text{Total de horas-computador utilizados}}{\text{Total de horas-computador disponibles}}$	0.83	0.71	0.78	Permite verificar el nivel de utilización de la tecnología existente en la Dirección de Finanzas, así como su comparación con los niveles de utilización del resto de los recursos de dicha Unidad de Análisis.
Personalización de Atención a Problemas	$\frac{\text{Total de personas atendidas OPORTUNAMENTE}}{\text{Total de personas atendidas}}$	72 h	360h	180h	Permite conocer la celeridad con que el Director de Finanzas asume la resolución a problemas tanto de funcionarios del Ministerio, así como al resto del tren Directivo de ésta.

1.- UNIDAD DE ANALISIS: Dirección de Finanzas

2.- REPORTE NRO: 3

3.- REUNION NRO: 14

4.-FECHA: 16-7-2001

5.INDICADOR: Efectividad de la Elaboración de Informes							6.- CAUSAS DE DESVIACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS		7.-UNIDAD RESP.	8.-SOLUCIONES O REFORZADORES RECOMENDADOS	9.-UNIDAD RESP.	10. DECISION	
												APROBADO	RECHAZADO
							C1. Baja capacidad tecnológica instalada		"A"	S1. Adquisición y sustitución de tecnología.	"A"	X	
							C2. Lentitud de los procesos de compra		"D"	S2. Racionalizar procesos	Organización y Métodos	X	
							C3. Carencia de habilidades para el manejo de tecnología		"C"	S3. Desarrollar Plan de Inventarios de Habilidades Tecnológicas	Personal y Sistemas	X	
							C4. Desvinculación de gestión de entrenamiento en el área tecnológica		"B"	S4. Incrementar cobertura de y capacidad de Recursos Humanos en el área tecnológica.	Personal	X	
							C5. Estructura no uniforme de Elaboración y Presentación de Informes		"A + B + C + D"	S5. Desarrollar programa de reuniones para acordar Estructura Unica de Elaboración y Ensamblaje de Informes	Todas las Unidades	X	
							C6.			S6.		X	
12. INDICADORES SATELITES		13. PERIODOS											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6						
Impuntualidad		0.07	0.08	0.07	0.10	0.11	0.13						
Ausentismo		0.06	0.06	0.07	0.05	0.08	0.09						
Cap. Inst. Tecnológica		2400	2080	2400	2720	3200	3200						
Eficiencia Laboral		0.82	0.83	0.82	0.85	0.82	0.83						
							16. COSTO DE SOLUCIONES O REFUERZOS		17. TIEMPO-EJECUCION	18. BENEFICIO PLANIFICADO		19. FECHA VERIFICACION	
14. INDICADOR PRINCIPAL: Efectividad-Producto)							PROGRAMADO	EJECUTADO					
Total de informes elaborados OPORTUNAMENTE $X = \frac{\text{Total de informes elaborados OPORTUNAMENTE}}{\text{Total de informes demandados}}$							\$1 Bs. █████	\$1 Bs. █████	█████	B1.	Aprovechamiento del Recurso Humano	14-8-2001	
							\$2Bs. 3.000.000,00	\$2Bs. 3.000.000,00	15 días	B2.	Desarrollo de habilidades y destrezas	31-8-2001	
							\$3 Bs. █████	\$3 Bs. █████	█████	B3.	Mejor calidad de informes	4-9-2001	
							\$4 Bs. █████	\$4 Bs. █████	█████	B4.	Aceleración de decisiones	18-9-2001	
							\$5Bs. █████	\$5Bs. █████	█████	B5.	Dominio situacional de Dirección de Finanzas	27-9-2001	
15. VALORES %		60	35	52	60	70	89						

LECCIONES APRENDIDAS.....

- El BSC es perfectamente adaptable al MECD.
- Es indispensable el apoyo y la participación de todos los niveles gerenciales.
- La automatización del BSC es necesaria.
- El reporte manual es una excelente alternativa.
- La reingeniería de procesos, sirvió como plataforma de apoyo para la aplicación de BSC.
- Es necesario difundir la información antes de la aplicación a través de una campaña publicitaria interna.
- La aplicación del BSC puede efectuarse en ambos sentidos.

RESULTADOS OBTENIDOS.....

- Ruptura de paradigmas tradicionales que no agregaban valor a la misión y visión del MECD.
- Cambio positivo en la imagen corporativa de la Dirección de Finanzas.
- Suministro de Información oportuna y veraz.
- Disminución de los costos de operación.
- Cambios en la estructura organizacional e infraestructura.
- Generación de confianza de todos los niveles hacia la Dirección de Finanzas.
- Eliminación de los grupos pesimistas y anárquicos.

**“ PARA EL QUE NO SABE A
DONDE VA, CUALQUIER VIENTO
ES FAVORABLE”**

SÉNECA

