

**REDISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE
BUENAVENTURA**

**HENRY GONGORA ORDOÑEZ
JOSE ALDEMAR ESTUPIÑAN TORRES**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE PROCESOS, INFORMACION, CONTABILIDAD Y
FINANZAS
PROGRAMA ACADEMICO CONTADURIA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2012**

**REDISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE
BUENAVENTURA**

**HENRY GONGORA ORDOÑEZ
JOSE ALDEMAR ESTUPIÑAN TORRES**

Proyecto presentado como requisito parcial para optar al título de
CONTADOR PÚBLICO

**Profesora:
LUZ MERCEDES CONTRERAS PANCHANO
CONTADOR PÚBLICO**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE PROCESOS, INFORMACION, CONTABILIDAD Y
FINANZAS
PROGRAMA ACADEMICO CONTADURIA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2012**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Buenaventura, Mayo 25 de 2012

DEDICATORIA

A Dios.

Por dejarme llegar hasta esta instancia que es obtener el título como contador público, gracias te doy por darme fuerzas, sabiduría, entendimiento y mucho valor para afrontar todas y cada una de las dificultades presentadas en este camino estudiantil, mil gracias padre santo.

A mi madre Aydee.

Gracias madre por permitir ser lo que soy en este momento, lo que tú siempre quisiste ver un profesional, una persona de bien para la sociedad, gracias por brindarme ese apoyo incondicional en momentos difíciles.

A mi abuela Eyda.

Quien me brinda ese cariño inmenso e infinito el cual me ayudo en mi proceso de vida y de formación de verdad muchas gracias.

A Jennifer.

Quien es la persona que está día a día motivando esas ganas y ese deseo por salir adelante en todo momento gracias por ser ese apoyo incondicional.

A mi tía pilar.

Quien es la persona que infunde el amor a DIOS en el hogar y el respeto mutuo en la familia el cual hace que esa unión se fortalezca cada día más.

A mis amigos.

Gracias por ser las personas que día tras día nos ayudan a salir adelante con comentarios que fortalecen y edifican mucho.

A mis maestros.

Gracias por ser fuertes en el momento de la enseñanza, para así ser un profesional de Bien para la sociedad y con muy buena disciplina y ordenado.

HENRY GONGORA ORDOÑEZ

AGRADECIMIENTOS

A DIOS todo poderoso quien nos da las fuerzas cada día para logra exitosamente nuestros objetivos y metas trazadas, promoviendo así persona integras para la sociedad el cual antes de ser profesionales debemos ser persona.

A nuestras familias quienes nos apoyan en momentos difíciles al precio que sea, brindándonos ese cariño inmenso día a día para así escalar un peldaño más de la vida.

A nuestros docentes quienes fueron las personas que semestre a semestre nos fueron amoldando a esta profesión con el objetivo de convertirnos en unos excelentes profesionales con visión periférica.

A la Universidad Del Valle Sede Pacifico, por darnos la oportunidad de acceder a la educación superior y formarnos como profesionales año tras año.

A nuestros compañeros de clases con los cuales compartimos momentos muy especiales, personas con las que aprendimos que el trabajar en equipo fue algo fundamental para así fortalecer nuestro carácter, también a escuchar y ser escuchado en todo momento.

A las instituciones educativas y sus directrices que así permitieron que el estudio se llevara a cabo, respondiendo con la información suministrada.

A la profesora Luz Mercedes Contreras Panchano, quien nos apporto su cuota de conocimiento y experiencia en trabajos de grados, para llevar a cabo este proyecto

Por último, a cada uno de nosotros, que formamos parte de este proyecto, Henry Góngora Ordoñez y José Aldemar Estupiñan Torres...gracias por conocernos y conformar un buen equipo de trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	14
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	16
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	19
3 JUSTIFICACION	20
4 MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO CONTEXTUAL	21
4.2 REFERENTE LEGAL	25
4.3 REFERENTE CONCEPTUAL	29
4.4. MARCO TEÓRICO	30
4.5 MARCO CONCEPTUAL	33
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	38
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	38
5.3 FUENTES DE DATOS	38
5.3.1 Fuentes de datos primarias	38

5.3.2	Fuentes de datos secundarias	38
5.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
5.5	POBLACION	39
5.6	PLAN DE ANALISIS DE DATOS	39
5.6.1	ANÁLISIS DE CONTENIDO	40
6.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS	41
6.1.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS JOSÉ MARÍA CABAL	41
6.2.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS LICEO FEMENINO	43
6.3.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS ITI GVC	45
6.4.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS JUAN JOSÉ RONDÓN	48
6.5.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS NÉSTOR URBANO	50
6.6.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS PABLO E CARVAJAL	53
6.7.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS TEÓFILO R POTES	55
6.8.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS SIMÓN BOLÍVAR	58
6.9.	CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS TERMARIT	60
7.	ESTADO DEL ARTE DE LA LEGISLACIÓN	63
7.1.	DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN	63
7.2.	OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN	66
7.3.	REQUISITOS DEL CONTROL DE GESTIÓN	67
7.4.	INDICADORES PARA LAS ENTIDADES DEL ESTADO	67
7.4.1.	EFICIENCIA	68
7.5.	CONTROL DE GESTION EN ENTIDADES DEL ESTADO	72

7.5.1. Características Esenciales del Sistema de Control de Gestión	72
7.5.2. Requisitos del control de gestión en Entidades del Estado	73
7.5.3. Características Del Control De Gestión En Entidades del Estado	73
7.5.4. Componentes Del Control De Gestión En Entidades del Estado	74
7.5.5. Instrumentos De Control De Gestión En Entidades del Estado	74
7.5.6. Sistema Nacional De Evaluación De Resultados Y Gestión	75
7.5.7. Autoevaluación De Gestión Y Resultados	75
7.5.8. Desarrollo Del Control De Gestión En Entidades del Estado	75
7.5.9. Forma de Determinar Indicadores	75
7.5.10. Sistema de indicadores	76
8. PERCEPCIÓN DE DIRECTORES	84
8.1. CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	84
8.2. APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN	85
8.3. PERSONAL ENCARGADO DE APLICAR	87
8.4. RESULTADOS DEL CONTROL DE GESTIÓN	88
8.5. MEDICIÓN DE VARIABLES	89
8.6. EFICIENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN	90
8.7. MEJORAS EN EL CONTROL DE GESTIÓN	91
8.8. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	92
9. SISTEMAS ACUALES DE CONTROL DE GESTIÓN EN COLEGIOS	94
10. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	96
10.1. PLANTEAR LOS OBJETIVOS	96

10.2.	REQUISITOS DEL SISTEMA DE CONTROL	97
10.3.	INDICADORES PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	97
10.4.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL	98
10.7.	UNIDADES PRINCIPALES DENTRO DEL SISTEMA	99
11.	LIMITACIONES	100
12.	CONCLUSIONES	101
13.	RECOMENDACIONES	103
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXO	105

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Estratos socioeconómicos colegio JMC	42
Gráfico 2. Rangos de edad JMC	42
Gráfico 3. Nivel de ocupación JMC	43
Gráfico 4. Estratos socioeconómicos colegio LIFEPA	44
Gráfico 5. Rangos de edad LIFEPA	44
Gráfico 6. Nivel de ocupación LIFEPA	45
Gráfico 7. Estratos socioeconómicos colegio ITI-GVC	46
Gráfico 8. Rangos de edad ITI-GVC	47
Gráfico 9. Nivel de ocupación ITI-GVC	47
Gráfico 10. Estratos socioeconómicos colegio JJR	49
Gráfico 11. Rangos de edad JJR	49
Gráfico 12 Nivel de ocupación JJR	50
Gráfico 13. Estratos socioeconómicos colegio NUT	51
Gráfico 14. Rangos de edad NUT	52
Gráfico 15. Nivel de ocupación NUT	52
Gráfico 16. Estratos socioeconómicos colegio PEC	54
Gráfico 17. Rangos de edad PEC	54
Gráfico 18. Nivel de ocupación PEC	55
Gráfico 19. Estratos socioeconómicos colegio INETERPO	56
Gráfico 20. Rangos de edad INETERPO	57

Gráfico 21. Nivel de ocupación INETERPO	57
Gráfico 22. Estratos socioeconómicos colegio SB	59
Gráfico 23. Rangos de edad SB	59
Gráfico 24. Nivel de ocupación SB	60
Gráfico 25. Estratos socioeconómicos colegio TERMARIT	61
Gráfico 26. Rangos de edad TERMARIT	62
Gráfico 27. Nivel de ocupación TERMARIT	62

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Porcentajes sobre Conocimiento del CG	85
Figura 2. Porcentajes sobre aplicación del CG	87
Figura 3. Porcentajes sobre quienes aplican el CG	88
Figura 4. Porcentajes sobre resultados del CG	89
Figura 5. Porcentajes sobre variables que mide el CG	90
Figura 6. Porcentajes sobre eficiencia del CG	91
Figura 7. Porcentajes sobre mejoras en el CG	92
Figura 8. Porcentajes sobre implementación de mejoras	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Modelo de entrevista	105



INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene el propósito de elaborar un Rediseño de un Sistema de Control de Gestión de las actividades y procesos en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura, y posibles soluciones a cerca de las falencias administrativas que se presenten en las distintas Instituciones Educativas Oficiales.

El sistema de control de gestión sirve como una herramienta importante que apoya la labor directiva por cuanto posee la capacidad de impactar y transformar el futuro de la organización, con el objeto de eliminar irracionalidades en una organización, para aprovechar en forma optima los recursos que dispone la sociedad, para minimizar los riesgos que conlleva una administración deficiente e ineficaz y para canalizar las enormes energías de que dispone la sociedad colombiana hacia actividades productivas de beneficios colectivos que contribuyan en forma significativa al progreso del país que como el nuestro puede más, quiere más y merece más.

Los sistemas de control de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "**Control de Gestión**", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo

Para hablar del tema de la educación, es necesario conocer en primer lugar, su definición luego, la historia, posteriormente, los cambios suscitados a partir de la Ley 115 de 1994 Ley General de la Educación y finalmente el problema que la aqueja.

El presente documento se ciñe a las normas nacionales que establece el ICONTEC para la elaboración de un trabajo de investigación, por la cual los elementos que lo conforman son los siguientes:

Primeramente se define el problema, espacio en el cual se expone claramente cual es la necesidad identificada o el problema que se va a resolver una vez se concluya el estudio.

En segunda instancia se identificarán los objetivos: general y específicos, que se requieren alcanzar con esta investigación.

Otro elemento a tratar es la justificación, en donde se planteará el por qué, la importancia de la realización de esta investigación, y las razones por las cuales conviene hacerse la investigación.

Se enunciarán cada uno de los Marcos de Referencia (contextual, legal, conceptual, antecedentes, teórico), desarrollados de acuerdo al tema de investigación.

También se encontrará la metodología que se utilizará la cual es cualitativa, ya que se verificarán cuantas Instituciones Educativas Oficiales existen en el Municipio de Buenaventura.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Con lo plasmado en la constitución política de Colombia: en el artículo 67 en su primer párrafo afirma lo siguiente: "la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura".

La Educación es quizá la herramienta que todo ser humano debe poseer; ya que, una nación [sale](#) adelante cuando sus miembros creen en ella. Por otro lado, a través de la historia la Educación siempre ha tenido tropiezos, lo cual poco a poco se va resolviendo si de nuestra parte está en corregir estos errores.

El Control de Gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, es decir, el Control de Gestión como una herramienta administrativa, integral y estratégica, que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos eficientes para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

El sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de las Instituciones Educativas, la cual permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos de desempeño y evolución, fijados a distintos plazos y sirve como punto de apoyo para formular planes y programas de desarrollo de la empresa y para verificar su adecuado cumplimiento.

Debido al esfuerzo por cumplir con el deber constitucional, algunas de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura han descuidado sus áreas y procesos administrativos, por esta razón las instituciones educativas no cuentan con un sistema de control de gestión, lo cual esto no permite una

buena gestión para alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura.

Teniendo en cuenta las situaciones anteriormente descritas, se pretende manifestar con esta investigación lo necesario que es diseñar un Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativas, para que así puedan llevar acabo las acciones correctivas necesarias, cumplir a cabalidad con las normas establecidas, facilitar los procesos de toma de decisiones, racionalizar el uso de la información, operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades, adoptar normas y estándares efectivos y útiles.

Para el contador público sirve porque con este conocimiento puede guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es un instrumento para evaluarla. El profesional de la contabilidad la puede aplicar en el control operativo y la puede desarrollar a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos por ejemplo, mientras que puede aplicar este conocimiento de una segunda manera, integrando muchos más elementos y contemplar una continua interacción entre todos ellos. El concepto de control de gestión para el contador público centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo rediseñar un Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativas oficiales de Buenaventura?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Cuáles son las características socioeconómicas de las instituciones educativas participantes en el estudio?
- ❖ ¿Cuál es el estado del arte sobre la legislación con respecto al control de gestión en Colombia?
- ❖ ¿Cuál es la percepción de los directores de las instituciones educativas oficiales de Buenaventura con respecto al control de gestión?
- ❖ ¿En donde exista, cómo se encuentran los sistemas actuales de control de gestión en las instituciones educativas oficiales de Buenaventura?

- ❖ ¿Qué componentes podría tener una propuesta para el sistema de control de gestión en las instituciones educativas oficiales de Buenaventura?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Rediseñar un sistema de control de gestión para las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Establecer las características socioeconómicas de las instituciones educativas participantes en el estudio.
- ❖ Elaborar un estado del arte sobre la legislación con respecto al control de gestión en Colombia.
- ❖ Describir la percepción de los directores de las instituciones educativas oficiales de Buenaventura con respecto al control de gestión.
- ❖ Describir los sistemas actuales de control de gestión en las instituciones educativas oficiales de Buenaventura.
- ❖ Elaborar una propuesta de sistema de control de gestión en las instituciones educativas oficiales de Buenaventura.

3. JUSTIFICACIÓN

La ejecución de este trabajo es importante para la Universidad del Valle, Sede Pacífico, las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura y la Secretaría de Educación debido a las siguientes razones:

- Brinda información relevante y oportuna obtenida directamente de la población objeto de estudio con respecto a la evaluación del control de gestión de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura.
- Proporciona herramientas de gestión necesarias que ayudan al mejoramiento continuo tanto en los procesos, procedimientos y prestación del servicio a través de las diferentes actividades de dirección y control que garanticen el desempeño eficaz del Sistema de Gestión en las Instituciones Oficiales de Buenaventura.
- Obtención de un diagnóstico sobre la evaluación del Control de Gestión de las Instituciones Educativas Oficiales de Buenaventura que permita a estos y a la Secretaría de Educación tener herramientas para mejorar el desempeño de las funciones administrativas de educación y el cumplimiento de sus objetivos
- Permite valorar el Control de Gestión de las Instituciones Educativas Oficiales del municipio de Buenaventura para retroalimentarse y ajustarse a las vigentes normas del sector y adaptarse a los cambios del entorno que cada vez son más inciertos.
- Sirve de apoyo para futuros estudios, porque no existen antecedentes de que ya se hayan realizado investigaciones con respecto al Diseño de un Control de Gestión para las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura

4 MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Buenaventura (Valle del Cauca). Buenaventura es un Municipio Colombiano ubicado en el Departamento del Valle del Cauca. Es el puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico y el primero más importante de Colombia y se ubica en las coordenadas **3°53'35"N 77°4'10"O**. Dista 145 km por carretera de Cali y está separado de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Aparte de esto es la ciudad más grande en toda la región del pacífico y el municipio de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca.

El origen de Buenaventura, como población, se remonta a la llegada de Vasco Núñez de Balboa en 1515, quien después de desembarcar en la Costa Caribe atravesó el Darién y llegó al que llamó Mar del Sur o Mar del Pacífico. Hechos históricos revelan que existió, desde el principio, muy poco interés por ver convertida a Buenaventura en una población propiamente dicha. Más bien se buscaba una entrada hacia el interior del territorio, hecho que marcaría por muchas décadas el destino del que es hoy uno de los puertos más importantes del país.

Esta situación la evidenció la llegada de Juan de Ladrillero y Pascual de Andagoya entre 1539 y 1540. Estos conquistadores nunca tuvieron la intención de establecer población alguna en Buenaventura. Dentro de las razones pueden enumerarse: la resistencia de los nativos, la espesa selva, la alta humedad, la inclemente temperatura, y en definitiva, el conjunto de todas sus condiciones geográficas que hacían poco conveniente y muy riesgoso el establecimiento de un centro de operaciones conquistador en la región.

Así pasarían el siglo XVI y parte del XVII, período en el que fue imposible el establecimiento de asentamientos poblacionales definitivos. Durante estas décadas se suspendió cualquier actividad portuaria en esta zona del país, pese a los numerosos intentos por restablecer las actividades.

Ya para esa época, la población de Buenaventura estaba ubicada en la Isla de Cascajal habitada por algunos comerciantes e indígenas de la región quienes encontraron sustento en la pesca y en el cultivo de algunos productos agrícolas.

Existían algunas edificaciones en madera, y se había nombrado alcalde parroquial, notario, registrador y un gobernador para la Provincia de Buenaventura. También se dictó un decreto que oficializaba la apertura del puerto, al cual se le otorgó la condición de *puerto franco*.

Hacia el sur, Buenaventura está limitado por terrenos cenagosos que se extienden hasta el Municipio de López de Micay y por el norte limitado por los terrenos selváticos del Departamento del Chocó.

El Municipio de Buenaventura¹ está integrado por los Corregimientos de Barcos, Bocas del San Juan, Calle Honda, El Carmen, Cisneros, El Patico, El Tigre, Gamboa, Guadualito, Kilómetro 43 o la Triana, La Trojita, Mayorquín, Nicolás Ramos Hidalgo, Potedó, San Antonio de Yurumanguí, San Isidro, San Lorenzo, San Pedro de Naya, Silva y Taparal; además la ciudad, que está dividida en 12 Comunas, de las cuales 4 pertenecen a la zona insular y 8 a la zona continental, de las cuales cuatro pertenecen a la zona insular y ocho a la zona continental.

Las comunas económicamente más importantes, son las localizadas en la isla de Cascajal, pero la más poblada es la número 12, en la zona de acceso a la ciudad.

Una característica particular de las poblaciones de la Costa Pacífica Colombiana, es que se encuentran separadas del interior del país por una cadena montañosa, correspondiente a la cordillera occidental. Adicionalmente, por ser tierras bajas, en su mayoría por debajo de los 1.000 metros sobre el nivel del mar (msnm), el clima cálido es el predominante. Toda esta zona de tierras bajas conforma lo que se conoce como la llanura del Pacífico.

En el caso del Valle del Cauca, su relieve se destaca por cuatro características particulares: la primera es la llanura del Pacífico la cual se extiende desde el litoral hasta el piedemonte andino, la segunda es la cordillera occidental, la tercera es el Valle del río Cauca y la cuarta es el costado occidental de la cordillera Central.

Es posible notar que, físicamente, el Departamento del Valle es bastante heterogéneo. Las alturas de sus poblaciones varían de manera significativa, desde los 57 msnm hasta los 1900 msnm, y con temperaturas desde los 18 oC hasta los 26 oC.

Adicionalmente, se puede observar que al departamento lo divide en dos partes la cordillera occidental, lo cual podría ser una de las razones de las diferencias socio económicas y culturales de las poblaciones a ambos lados de la cordillera. Aunque no en todos los casos las características geográficas son determinantes insuperables a la hora de establecer un vínculo entre poblaciones, si a esto se le suma la falta de vías de comunicación adecuadas, se genera un desarrollo diferencial entre ellas. Buenaventura se encuentra localizado en la parte izquierda de la Cordillera Occidental sobre la Costa. Limita al norte con el Departamento del

¹ TELECOM. Directorio Telefónico de Buenaventura 2009-2010 Pág. 21-24

Chocó, al sur con el Cauca, al oriente con los Municipios Calima, Dagua, Cali y Jamundí, y por el oriente con el Océano Pacífico.

Buenaventura por su importancia económica y sus problemas sociales y de orden público, ha sido propuesto como Distrito Especial Portuario y Biodiverso en la primera legislatura de 2007, en el Congreso Nacional de Colombia, al igual que Tumaco y Turbo, los tres puertos marítimos.

Si bien la actividad productiva que mayores recursos económicos le generan a Buenaventura es la portuaria, no es el único sustento para la mayoría de sus habitantes. La economía municipal genera recursos a través de las actividades agropecuarias, servicios, comercio, industria y turismo.

En el caso de la pesca, la artesanal, aunque en algunos casos se comercializa en los mercados locales, es una actividad básicamente de sustento. La pesca industrial está a cargo de las grandes empresas, las cuales tienen como principal objetivo las exportaciones. De acuerdo a estimaciones realizadas por la Cámara de Comercio de Buenaventura, ésta actividad participa con el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) de la ciudad, y representa un 6,5% de los empleos.

En términos generales, muchas de las actividades económicas en Buenaventura no han logrado desarrollarse como sistemas productivos competitivos. El DNP (2006) menciona como principales causas de esta situación: la poca vinculación con el entorno social, los bajos niveles de capital humano, la frágil cultura empresarial y una evidente desarticulación entre las actividades productivas y el Sector Educativo.

4.1.2 Población atendida. Anualmente se determinará la asignación por alumno, de acuerdo con las diferentes tipologías educativas que definirá la Nación, atendiendo, los niveles educativos (preescolar, básica y media en sus diferentes modalidades) y las zonas urbana y rural, para todo el territorio nacional.

Se entiende por tipología un conjunto de variables que caracterizan la prestación del servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, de acuerdo con metodologías diferenciadas por zona rural y urbana. Dentro de una misma tipología la asignación será la misma para todos los estudiantes del país.

La asignación por alumno en condiciones de equidad y eficiencia según niveles educativos (preescolar, básica y media en sus diferentes modalidades) y zona (urbana y rural) del sector educativo financiado con recursos públicos, está conformado, como mínimo por: los costos del personal docente y administrativo requerido en las instituciones educativas incluidos los prestacionales, los recursos

destinados a calidad de la educación que corresponden principalmente a dotaciones escolares, mantenimiento y adecuación de infraestructura, cuota de administración departamental, interventora y sistemas de información.

La población atendida será la población efectivamente matriculada en el año anterior, financiada con recursos del Sistema General de Participaciones.

La tasa de alfabetismo, indicador que mide los niveles mínimos de lectoescritura, y por lo tanto el nivel mínimo necesario de capital humano, es del 83,4%, diez puntos porcentuales por debajo del promedio del departamento. En el caso particular de los habitantes de las zonas rurales de Buenaventura, el alfabetismo llega apenas al 62%, resultado muy similar al de la zona rural del departamento del Chocó (58%) y muy diferente al del Valle (85%).

Respecto a la educación en Buenaventura el Nuestro Gobierno tiene como objetivo garantizar el acceso y permanencia en el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica primaria, secundaria, media técnica vocacional, educación para el trabajo y en el ciclo complementario en condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia interna.

Con la implementación de la política de subsidio a la demanda, más conocida como gratuidad educativa, en el actual período escolar 2008 - 2009, se logró evaluación, seguimiento y control correctamente al aprendizaje de los alumnos en el aula de clases.

Para el mejoramiento de la calidad educativa, en función de esta responsabilidad en este año se desarrollaron eventos y acciones como Foros educativos y capacitaciones para la calidad, desarrollo de procesos evaluativos, estos procesos se adelantaron en las 39 Instituciones Educativas oficiales del distrito y a partir de estos procesos se logró auditar el cumplimiento de requerimientos exigidos por la Secretaría de Educación y el Ministerio del ramo, aprobando las respectivas licencias de funcionamiento para 35 de estas Instituciones Educativas. La Secretaría de Educación avanzó en la vigilancia y ejercicio de control permanente sobre la creación, puesta en marcha y operación de las antiguas y nuevas Instituciones Educativas y colegios, para supervisar, monitorear y hacer seguimiento al cumplimiento de los requerimientos de ley.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una

comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

4.2 REFERENTE LEGAL

La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

LEY 115 DE 1994 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.

ARTÍCULO 2. Servicio Educativo. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

ARTÍCULO 19. Definición y duración. La educación básica obligatoria corresponde a la identificada en el artículo 356 de la Constitución Política como educación primaria y secundaria; comprende nueve (9) grados y se estructurara en torno a un currículo común, conformado por las áreas fundamentales del conocimiento y de la actividad humana.

ARTÍCULO 23. Áreas obligatorias y fundamentales. Para el logro de los objetivos de la educación básica se establecen áreas obligatorias y fundamentales del conocimiento y de la formación que necesariamente se tendrán que ofrecer de acuerdo con el currículo y el Proyecto Educativo Institucional.

LEY 715 DE 2001

ARTICULO 1 De la ley 115 de Febrero 8 de 1994. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

ARTICULO 2o. Servicio educativo. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

ARTICULO 4o. Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

ARTÍCULO 5o. Competencias de la nación en materia de educación. Sin perjuicio de las establecidas en otras normas legales, corresponde a la Nación ejercer las siguientes competencias relacionadas con la prestación del servicio público de la educación en sus niveles preescolar, básico y medio, en el área urbana y rural:

- Formular las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio.
- Regular la prestación de los servicios educativos estatales y no estatales.
- Impulsar, coordinar, financiar, cofinanciar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión de orden nacional en materia de educación, con recursos diferentes de los del Sistema General de Participaciones. Con estos recursos no se podrá pagar personal de administración, directivo, docente o administrativo.

ARTÍCULO 9o. Instituciones educativas. Institución educativa es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes.

ARTÍCULO 11. Fondos de servicios educativos. Las instituciones educativas estatales podrán administrar Fondos de Servicios Educativos en los cuales se manejarán los recursos destinados a financiar gastos distintos a los de personal, que faciliten el funcionamiento de la institución.

ARTICULO 80. Evaluación de la educación. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, el Ministerio de Educación Nacional, con el fin de velar por la calidad, por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, establecerá un sistema Nacional de Evaluación de la Educación que opere en coordinación con el Servicio Nacional de Pruebas del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, y con las entidades territoriales y sea base para el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo.

LEY 60 DE 1993. Por una educación pública al servicio de los niños

Con la aprobación del Acto Legislativo 01 en la pasada legislatura, y ahora con la propuesta de reforma de la Ley 60, se busca avanzar en la organización institucional y la financiación del sector educativo.

ARTICULO 2o. En el sector educativo, conforme a la Constitución Política y a las disposiciones legales sobre la materia:

- Administrar los servicios educativos estatales de educación preescolar, básica primaria y secundaria y media.
- Financiar las inversiones necesarias en infraestructura y dotación y asegurar su mantenimiento, y participar con recursos propios y con las participaciones municipales en la financiación de los servicios educativos estatales y en la cofinanciación de programas y proyectos educativos.
- Ejercer la inspección y vigilancia, y la supervisión y evaluación de los servicios educativos estatales.

ARTICULO 4o. Competencias de los distritos. Corresponde a los distritos, a través de las dependencias de su organización central o de las entidades descentralizadas competentes, conforme a la Ley, a las normas técnicas nacionales y a los respectivos acuerdos:

En el sector educativo, conforme a la Constitución Política las disposiciones legales sobre la materia:

Promover y evaluar la oferta de capacitación y actualización de los docentes, de acuerdo con los desarrollos curriculares y pedagógicos y facilitar el acceso a la capacitación de los docentes públicos vinculados a los establecimientos educativos del área de su jurisdicción. Regular la prestación de los servicios educativos estatales.

En el año 2006 se implemento el Modelo Estándar de Control Interno, y en el año 2009 inicio el proceso de implementación de la norma NTGP1000:2004 y su articulación con la norma ISO 9001:2008 y Modelo Estándar de Control Interno, con el propósito de armonizar la aplicación de estas normas en la Entidad.

4.3. REFERENTE CONCEPTUAL

- **Control:** El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.
- **Gestión:** Del latín *gestiō*, el concepto de Gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

- **Control de Gestión:** es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa; que, puesto al servicio de las directivas de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que corresponda, y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.
- **Sistema:** Un sistema es un conjunto de "elementos" relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos. Los elementos relacionados directa o indirectamente con el problema, y sólo estos, formarán el sistema que vamos a estudiar.
- **Educación:** La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.
- **Calidad:** La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.
- **Planeación:** La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.
- **Instituciones:** Habitualmente se entiende por institución cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos. Sin embargo, dentro de la literatura económica, se utiliza el concepto "institución" como algo más genérico: la forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando el mayor beneficio para el grupo. Son los usos, hábitos, costumbres o normas por los que se rigen las relaciones sociales y económicas entre los miembros del grupo².

² Diccionario Enciclopédico de las Ciencias del Lenguaje. www.quedelibros.com/. Todorov Tzvetan.

4.4. MARCO TEÓRICO

El control implica hacer que las cosas sucedan como se planearon, consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares o necesidades.

Analizando la teoría de algunos autores como Henry FAYOL³, quien define el control como una función que esta muy poco estructura y que es más de orden cualitativo que cuantitativo. “El control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, las ordenes dadas y a los principios adquiridos”.

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores de la Ingeniería Industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos.

Según García (1975) el Control de Gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984) plantea que el presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según Huge Jordan (1995) el es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Abad Arango⁴ en su amplia experimentación a podido establecer que presenta como criterio orientador, mirando el control de gestión no como una simple normatividad sino como un instrumento racionalizador, canalizador de energías, integrador de recursos y catalizador de proceso de modernización institucional.

³ BLANCO, Illesca (1996): El Control Integrado de Gestión. México Limusa Noriega Editro

⁴ ABAD, Arango Darío. (1999): Control de Gestión, Editores Interconed,

Si continuáramos citando autores se comprobaría que la definición de no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Para concluir esta parte se puede decir que el sistema de Control de Gestión, es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

Un **Sistema de Control de Gestión** es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (Hernández Torres, 1998, refiriéndose al criterio de varios autores). Pero este enfoque tiende a interpretar el Control de Gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de Efectividad.

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos que conciben el SCG como un sistema de información-control, presupuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad

El Sistema de Control de Gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos de desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de Control de Gestión.

Los Sistemas de Control según (Menguzzato y Renau. 1986.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Muchos Sistemas de Control de Gestión son buenos para asignar tareas y recursos por departamentos, pero ineficientes para evaluar si el desempeño local contribuye o no al desempeño de la organización.

Mejorar los índices de cobertura, calidad y eficiencia de la Secretaría de Educación teniendo como ruta la planeación, coordinación, dirección y evaluación de los Establecimientos Educativos del municipio de Buenaventura mediante la asesoría y acompañamiento para la ejecución de los Planes de Mejoramiento Institucional, la gestión escolar, la formación de docentes y directivo docentes, la dotación y uso de MTIC y las experiencias significativas y el sistema de trabajo de la SEM.

Para concluir un Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativas, garantiza la prestación del servicio educativo, a través de la planificación y dirección del mismo, en términos de calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad; con miras a la formación integral del nuevo ciudadano.

4.5. MARCO CONCEPTUAL

4.5.1. Plantear los objetivos del sistema de control de gestión. Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por los administradores, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado, considerando los siguientes criterios y definiciones, así.

- **EFICACIA:** Identificar plenamente la misión y el objeto social de la entidad, con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de las actividades, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada una de las unidades que la integra, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. Logrando en esta forma que los recursos y actividades de la entidad logre sus resultados propuestos a través del plan de presupuesto, programas, proyectos, objetivos, metas, medidos a través de indicadores tanto proyectados como ejecutados, obteniendo variaciones en estos mismos términos.
- **EQUIDAD:** Establecer específicamente quienes fueron los receptores o beneficiados de la prestación del servicio, conforme a los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia de la actividad educativa y como fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos grupos o estratos sociales, mejorando los indicadores específicos de acuerdo con su naturaleza y sus funciones:

- **ECONOMÍA:** Verificar si la asignación de los recursos que se hicieron en el periodo a evaluar, tanto humanos, físicos y financieros, entre sus distintas actividades, orientándolos hacia una política de justificación, austeridad y mesura en el gasto y determinar si fueron los correctos para maximizar los resultados, medidos con indicadores y sustentados con una adecuada toma de Decisiones administrativas.
- **EFICIENCIA:** Determinar si los costos incurridos por la entidad están relacionados con su objetivo social y sus funciones, en sus distintas unidades, encargadas de prestación de servicios educativos, para determinar mediante indicadores si fueron mínimos y midiendo en esta forma la rentabilidad o beneficio social a la población y dirigida hacia la más pobre, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de optima calidad como de cantidad, es decir, el costo mínimo con el cual esta entidad produce sus servicios.
- **OTROS:** Otro elemento a evaluar en las entidades de educación es la capacidad de agilizar y dar respuesta oportunamente a sus usuarios, para que esta sea oportuna y sin tanta tramitología, en todos sus actos públicos tanto internos como externos, medibles también a través de indicadores.

4.5.2. Requisitos del sistema de control de gestión en las instituciones del estado

- Debe comparar constantemente los resultados reales obtenidos con los previstos, tanto en cifras como a través de indicadores al nivel de sus actividades y dependencias.
- Debe permanecer apoyado en objetivos claramente establecidos en el Plan de la entidad que permita proyectarla hacia el futuro.
- Debe mantenerse lo suficientemente actual y flexible para cambiar el rumbo de la entidad cuando se considere necesario.
- Concentrarse en evaluar la actividad de servicio que genera beneficio y prosperidad para la comunidad.
- La información que se requiere para un correcto manejo de control de gestión puede estar representada en gráficos, cuadros de mando, índices e indicadores, estados financieros, estadísticas etc.

4.5.3. Características

- Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso de los servicios, los cuales repercuten en la gestión de las entidades educativas.

- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el esfuerzo hacia la actividad de servicios educativos, en contraste con la actividad especulativa que no genera soluciones para la sociedad.
- Identifica las potencialidades de las entidades educativas para generar servicios, midiendo la contribución económica y social al detectar los puntos críticos de la gestión.
- Se calculan índices específicos en valores y cantidades con el fin de determinar la incidencia de las variables endógenas de la gestión.
- Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos o de mando complementarios al indicador principal; rentabilidad pública; para evaluar la gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos, de acuerdo con las circunstancias del entorno en que se desarrollan las funciones de la entidad educativa.
- Concentra el énfasis de la Dirección en el cómo o sea lo dinámico, en contraste con el qué, o sea lo establecido.
- Proyecta la actividad de las personas en función del futuro y no del pasado.
- El sistema de control de Gestión debe ser ejercido en forma permanente y progresivamente, buscando las técnicas y criterios más idóneos.

4.5.4. Indicadores para las entidades educativas oficiales. Se define el término indicador, como cualquier elemento cuantitativo que establezca una relación entre dos cantidades, relacionadas con cualquier operación, actividad o procedimiento, para conocer su comportamiento, teniendo unos requisitos los cuales se resumen así: Cuantitativos, lógicos, objetivos, confiables, oportunos, coordinados, adecuados, económicos, flexibles y comparativos.

Se debe enfatizar que estos indicadores son elaborados en forma proyectada y en sus etapas de ejecución, a las cuales se le aplican las metodologías determinadas para su medición y cada una de ellas presenta sus correspondientes variaciones de los indicadores:

EFICIENCIA: Se entiende por eficiencia el examen de los costos - costo mínimo con los cuales las Entidades del Estado, alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad. Sus objetivos son establecer los indicadores

principales de eficiencia, que permite valorar los costos y beneficios de las entidades educativas, medir la eficiencia como Entidad pública a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de servicios frente al volumen de insumos. La implantación debe hacerse con indicadores complementarios y financieros para evaluar la entidad en el mediano y largo plazo. Además se requiere hacer un análisis de los costos para establecer si se cumple el concepto de costo mínimo.

4.5.5. Oficina de control interno. Se pretende revisar los asuntos de potencial importancia, para que mediante el informe que se presente al rector para dar solución a las actividades o procesos que están fallando y no permiten que se obtenga éxito en los programas u objetivos propuestos por las entidades educativas. Evaluar el Control Interno, para así conocer los puntos críticos y determinar su grado de cumplimiento y corrección de fallas y establecer el alcance de la evaluación. Según lo presupuestado en la ley 87/93 y el Decreto 1826/94; y la Directiva Presidencial 01 del 29 de enero/97

4.5.6. Componentes del sistema de control de gestión en entidades educativas

- **LA INFORMÁTICA DE GESTIÓN.** Se relaciona con los Sistemas de Información Gerencial que constituyen la base para definir objetivos y tomar decisiones.
- **TÉCNICAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.** Permiten el desarrollo adecuado de los procesos de seguimiento y control.
- **TÉCNICAS DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN.** Se apoya en los llamados cuadros de mando y se usan exclusivamente al nivel de la alta dirección.
- **TÉCNICAS DE DECISIÓN.** Se desarrolla con la aparición de los equipos de procesamiento y computación de datos.

4.5.7. Acciones correctivas. Una vez implementado el sistema de control de gestión se deben aplicar las correcciones pertinentes las cuales deben estar inmersas dentro del sistema de control en funcionamiento.

- Se debe reflexionar que sucede si no se hacen las modificaciones (la acción correctiva se basa en una completa evaluación del futuro).

- Deben evaluarse las alternativas disponibles y tomarse la decisión por la persona que tiene la autoridad lineal de la operación.
- Actividades a desarrollar: complementación del análisis, si se requiere una prueba final sobre la calidad del análisis sobre todo si este fue delegado.
- Evaluación de alternativas: resultado a corto y a largo plazo. Beneficios en una orientación versus restricciones
- En otra. Evitar los estereotipos.
- Decisión: debe evitarse crear nuevos problemas al resolverse los actuales.
- Debe eliminarse la tendencia a detenerse cerca de la acción final.

Enseguida se aplica un plan de acción que contiene:

- El responsable de la operación
- Cuando por presión del tiempo lo haga personal
- Auxiliar o asesor se debe informar al responsable de la operación.

Y la implementación:

- Posibilidad de cumplimiento inmediato-mediato.
- Debe explicarse por que se toma la acción para evitar la resistencia al cambio y que se interprete como arbitraria.
- Deben darse instrucciones necesarias para indicar:
- Urgencia de la acción
- Personal involucrado
- Complejidad de las acciones a realizar.
- Debe existir un control posterior para asegurar que la acción se realice como se esperaba (seguimiento)

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO

La investigación es descriptiva, ya que por medio de esta se puede recopilar, organizar, explicar y mostrar los pasos secuenciales para diseñar un Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativa Oficiales del Municipio de Buenaventura, utilizando técnicas y métodos de recolección de datos verídicos que permita llevar a cabo dicha investigación, obteniendo así una muestra del objeto de investigación.

5.2 MÉTODO

Dada las características de la presente investigación el método de investigación se clasifica como inductivo, porque va de lo específico a lo general. Se realizó por medio de encuestas donde se les hizo tanto a Directores de las Instituciones Educativa Oficiales del Municipio de Buenaventura y a los Supervisores encargados de la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaria de Educación Municipal acerca de Rediseñar un Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativa Oficiales del Municipio de Buenaventura. Y también se analizaron datos como el estado del arte sobre la legislación con respecto al Control de Gestión en Colombia ya que la información que se obtuvo será en forma de atributos.

5.3 FUENTE DE DATOS

En este presente trabajo las fuentes de datos utilizadas para recolectar la información son las siguientes:

5.3.1 Fuentes de datos primarias. Las cuales se obtienen directamente de la unidad de datos, a través de encuestas, entrevistas y sesiones de grupo realizadas a los Directores de las Instituciones Educativa Oficiales del Municipio de Buenaventura y a los Supervisores encargados de la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaria de Educación Municipal de Buenaventura.

5.3.2 Fuentes de datos secundarias. La información se recopila por medio de la Secretaria de Educación Municipal, con el fin de obtener información detallada de cada una de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura.

5.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearon en esta investigación serán las siguientes:

- Encuestas o cuestionarios realizados a los Directores de las Instituciones Educativa Oficiales del Municipio de Buenaventura y a los Supervisores encargados de la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaria de Educación Municipal de Buenaventura. Con el fin de obtener datos estadísticos los cuales sean representados por medio de gráficos.
- Entrevistas a profundidad a expertos como los Directores de las Instituciones Educativa Oficiales del Municipio de Buenaventura y a los Supervisores encargados de la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaria de la Educación Municipal de Buenaventura, esto para conocer la opinión sobre el Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura, diseñando una guía previa para la realización de dichas entrevistas.

5.5. POBLACIÓN

Municipio de Buenaventura y a los Supervisores encargados de la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaria de la Educación Municipal de Buenaventura.

Esta población esta constituida por un total de 39 Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura.

5.5PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Para iniciar esta investigación con la parte cualitativa se llevó a acabo de la siguiente manera:

Para demostrar la incidencia del Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativas se utilizará un método analítico, cuyo objetivo es recopilar y analizar los datos con los cuales se abordó la investigación, donde se utilizan técnicas multivariadas para el análisis de la recolección de los datos.

Con base en lo dicho anteriormente para la tabulación y el procesamiento de los datos se utilizaron la herramienta Microsoft Excel, para luego ser estudiada por medio de estadígrafo que nos permite obtener datos confiables y verídicos.

La confirmación de los datos obtenidos a través de las encuestas mostrará los aspectos más importantes de cada una de ellas, con el fin de Diseñar el Control de Gestión para las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura.

5.6.1 Análisis de contenido: Así mismo bajo el enfoque cualitativo se utilizó la técnica de análisis de contenido la cual estudia y analiza procesos de comunicación de una manera objetiva y sistemática. En general consiste en hacer inferencias validas y confiables de datos con respecto al Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura.

El contenido de análisis consiste en la revisión de las entrevistas a profundidad realizadas tanto a los Directores de las Instituciones Educativa Oficiales del Municipio de Buenaventura y a los Supervisores encargados de la Gestión Académica y Administrativa de la Secretaria de Educación Municipal de Buenaventura, participantes en el estudio. Esta entrevista se realizó con el fin de obtener y describir las opiniones de los propios Directivos y supervisores encargados de la Gestión Académica y Administrativas de dichas instituciones ya mencionadas anteriormente, a cerca de la legislación con respecto al Control de Gestión de las Instituciones Educativas Oficiales de Buenaventura.

Todos los datos que sean obtenidos por el análisis, estudio y clasificación de las entrevistas realizadas a profundidad sobre el Sistema de Control de Gestión en las Instituciones Educativas se organizaran en un documento con base a los objetivos y tipos de conocimientos que se han producido a través de ellas.

Los resultados obtenidos serán publicados y socializados desde el punto de vista descriptivo, de acuerdo a las técnicas utilizadas para la realización de dicha investigación y al carácter exploratorio del análisis y teniendo en cuenta los objetivos específicos establecidos durante la elaboración de la investigación.

6. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO⁵.

6.1. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

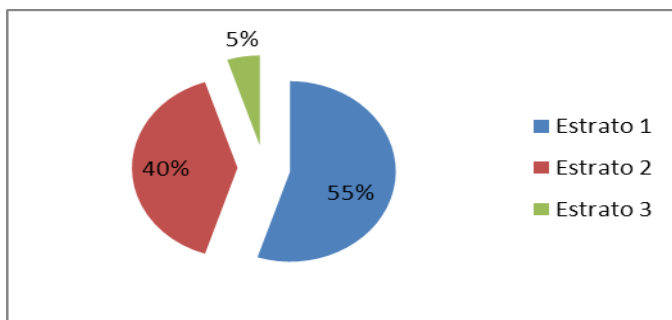
JOSÉ MARÍA CABAL

- Ubicación: Barrio La Independencia – Comuna 10.
- Infraestructura: Construcción en material con tres niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, canchas de fútbol sala, baloncesto, voleibol y balón mano todas al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, aula de sistemas o infoaulas.
- Salones con capacidad de 35 alumnos en promedio.
- Dos jornadas para primaria y bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.
- La junta directiva la conforman un rector de núcleo, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel de primaria es de seis años para primero hasta los 11 años para quinto de primaria; para bachillerato el rango es de 11 años para sexto hasta 17 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 55% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 40% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 5% de la población estudiantil.

Gráfico 1. Estratos socioeconómicos colegio JMC

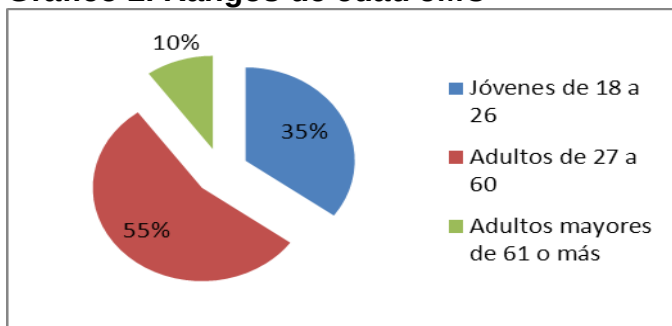
⁵

Fuente: Distrito Educativo de Buenaventura, 2008 – 2009



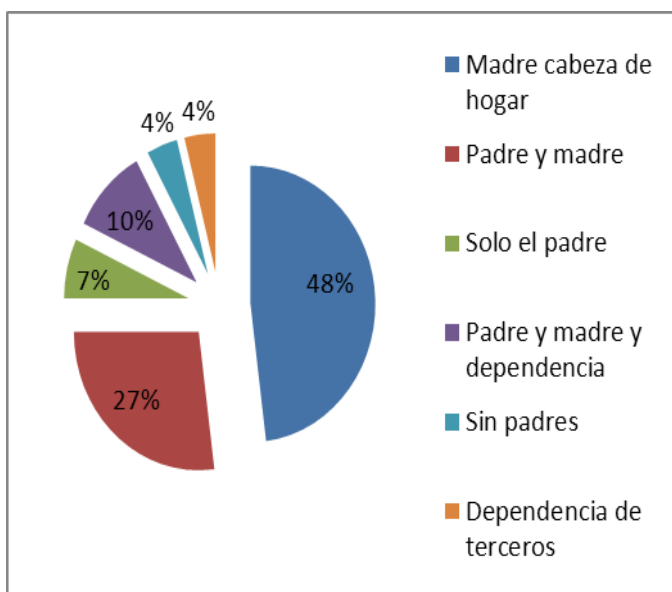
- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 18 a 26 años: El 35% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 55% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 10% de la población estudiantil.

Gráfico 2. Rangos de edad JMC



- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 48% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 27%
 - Hogares con solo el padre: 7%.
 - Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 10%
 - Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 4%.
 - Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 4%

Gráfico 3. Nivel de ocupación JMC

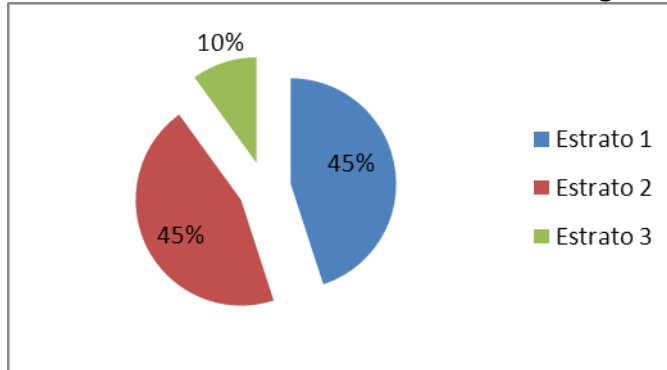


6.2. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LICEO FEMENINO DEL PACÍFICO

- Ubicación: Barrio Doña Cesi – Comuna 9.
- Infraestructura: Construcción en material con secciones de dos niveles y secciones de tres niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, canchas multiusos de fútbol sala, baloncesto, voleibol y balón mano todas al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, sala de sistemas.
- Salones con capacidad de 30 alumnos en promedio.
- Dos jornadas de bachillerato orientadas especialmente al género femenino (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.
- La junta directiva la conforman un rector, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel bachillerato el rango es de 12 años para sexto hasta 18 años para grado once.

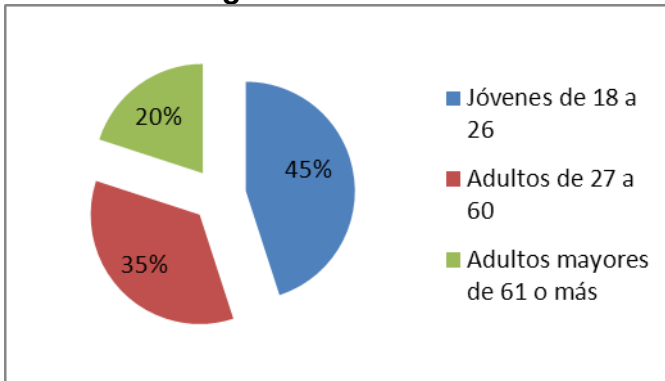
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 45% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 45% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 10% de la población estudiantil.

Gráfico 4. Estratos socioeconómicos colegio LIFEPA



- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 20 a 26 años: El 45% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 35% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 20% de la población estudiantil.

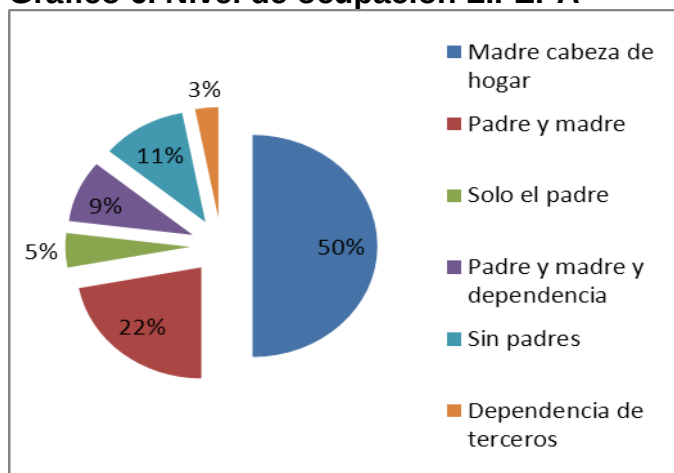
Gráfico 5. Rangos de edad LIFEPA



- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 50% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 22%
 - Hogares con solo el padre: 5%.
 - Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 9%

- Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 11%.
- Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 3%

Gráfico 6. Nivel de ocupación LIFEPA

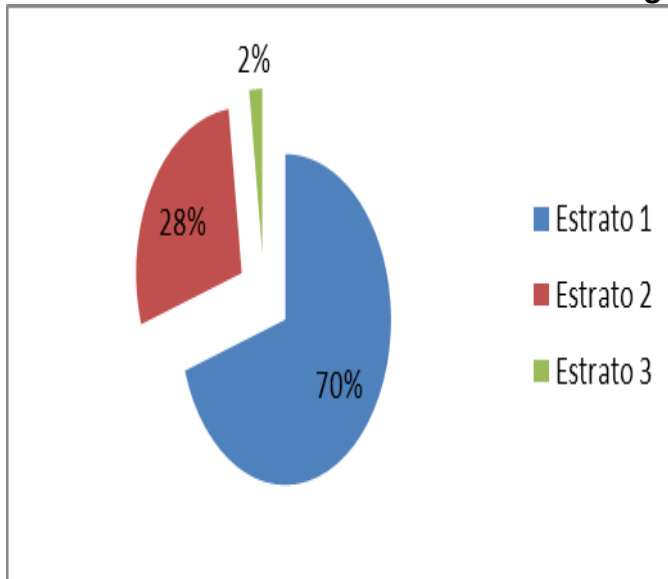


6.3. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL GERADO VALENCIA CANO – ITI GVC

- Ubicación: Barrio Doña Cesi – Comuna 9.
- Infraestructura: Construcción en material con varias secciones de dos niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, canchas de fútbol sala, baloncesto, voleibol y balón mano pesado todas al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, sala de sistemas, área de talleres para asignaturas técnicas como electrónica, electricidad y mecánica.
- Salones con capacidad de 25 alumnos en promedio.
- Dos jornadas para bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.
- La junta directiva la conforman un rector, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.

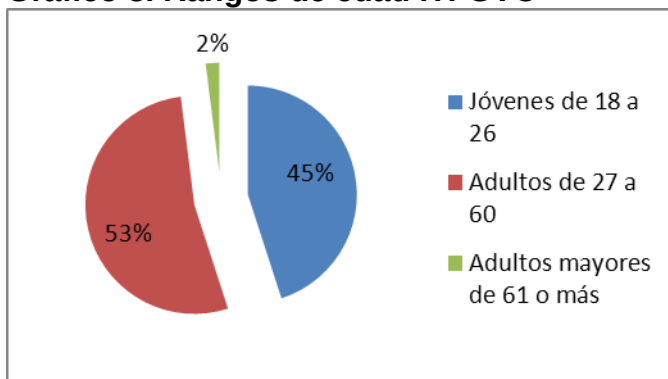
- El rango de edad para el nivel de bachillerato es de 11 años para sexto hasta 17 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 70% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 28% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 2% de la población estudiantil.

Gráfico 7. Estratos socioeconómicos colegio ITI-GVC



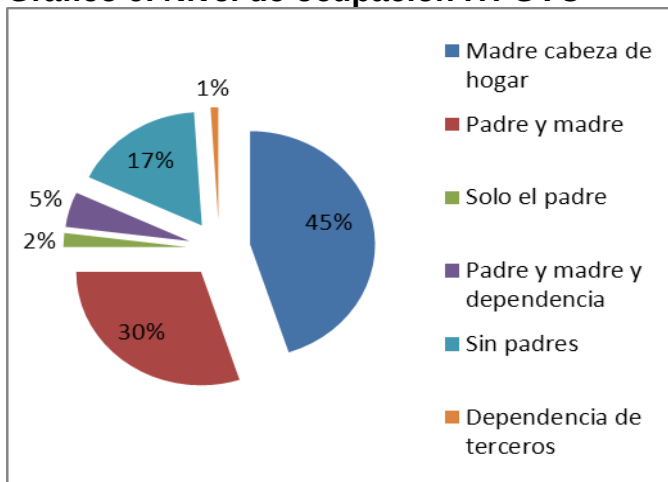
- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 20 a 26 años: El 45% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 53% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 2% de la población estudiantil.

Gráfico 8. Rangos de edad ITI-GVC



- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 45% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 30%
 - Hogares con solo el padre: 2%.
 - Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 5%
 - Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 17%.
 - Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 1%

Gráfico 9. Nivel de ocupación ITI-GVC

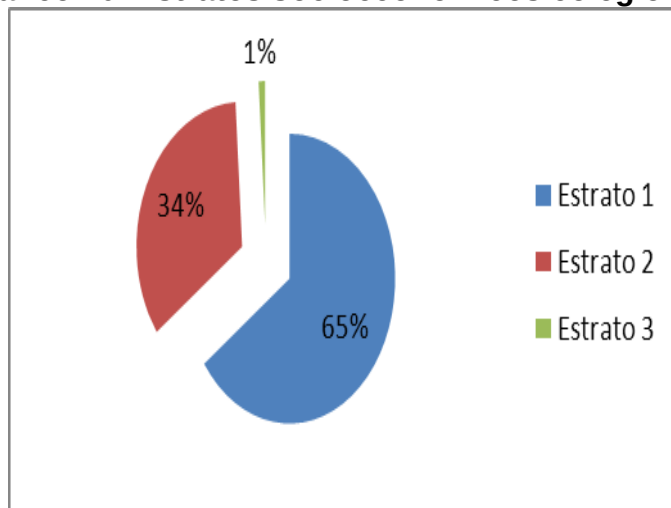


6.4. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN JOSÉ RONDÓN

- Ubicación: Barrio Juan José Rondón – Comuna 8.
- Infraestructura: Construcción en material con tres niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, canchas de fútbol sala, baloncesto, voleibol y balón mano pesado todas al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, aula de sistemas o infoaulas.
- Salones con capacidad de 30 alumnos en promedio.

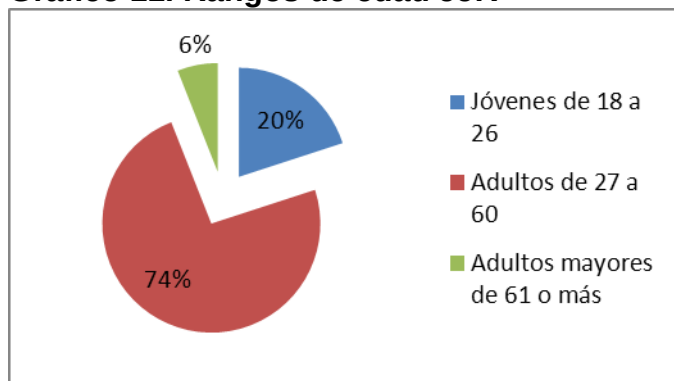
- Dos jornadas para primaria y bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.
- La junta directiva la conforman un rector de núcleo, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel de primaria es de seis años para primero hasta los 10 años para quinto de primaria; para bachillerato el rango es de 12 años para sexto hasta 18 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 65% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 34% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 1% de la población estudiantil.

Gráfico 10. Estratos socioeconómicos colegio JJR



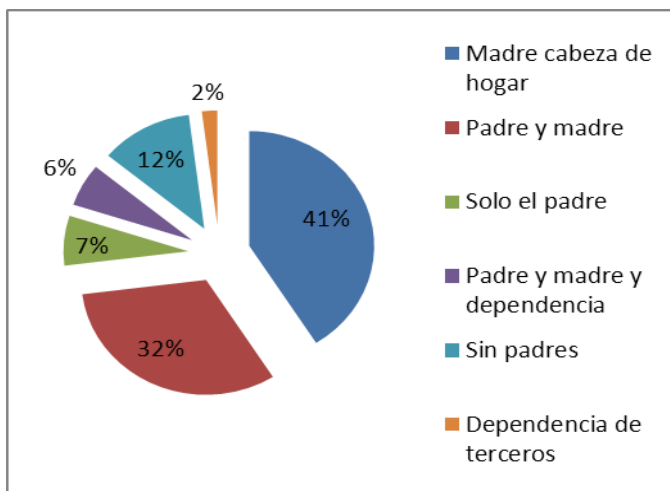
- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 19 a 26 años: El 20% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 74% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 6% de la población estudiantil.

Gráfico 11. Rangos de edad JJR



- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 41% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 32%
 - Hogares con solo el padre: 7%.
 - Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 6%
 - Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 12%.
 - Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 2%

Gráfico 12 Nivel de ocupación JJR

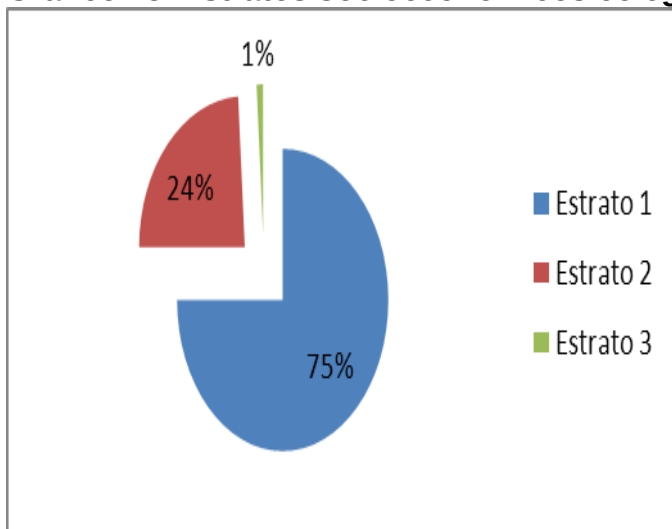


6.5. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NÉSTOR URBANO TENORIO

- Ubicación: Barrio Néstor Urbano Tenorio – Comuna 4.
- Infraestructura: Construcción en material con dos niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, canchas para uso múltiple, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, aula de sistemas.
- Salones con capacidad de 25 alumnos en promedio.
- Dos jornadas para primaria y bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.
- La junta directiva la conforman un rector, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel de primaria es de seis años para primero hasta los 11 años para quinto de primaria; para bachillerato el rango es de 11 años para sexto hasta 17 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 75% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 24% de la población estudiantil.

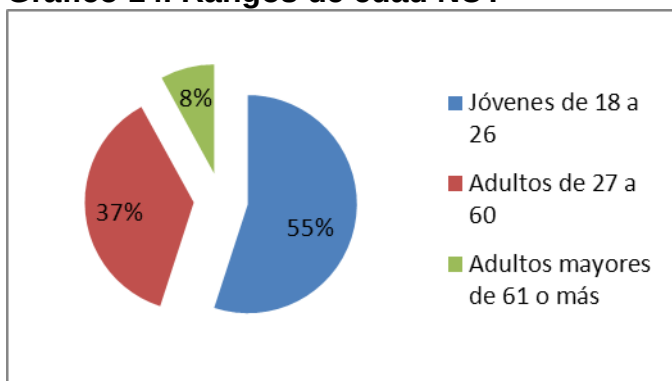
- Estrato 3: 1% de la población estudiantil.

Gráfico 13. Estratos socioeconómicos colegio NUT



- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 18 a 26 años: El 55% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 37% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 8% de la población estudiantil.

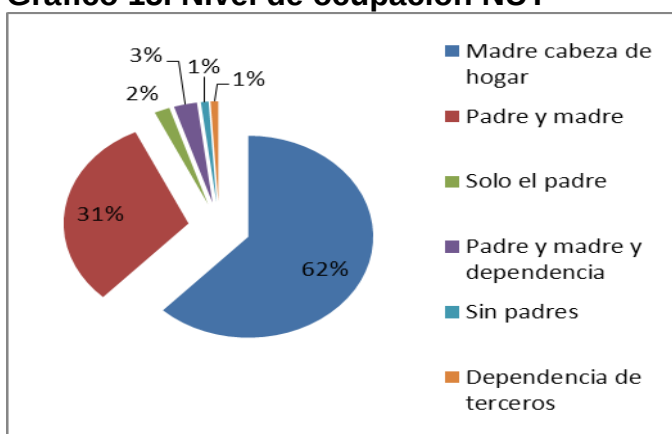
Gráfico 14. Rangos de edad NUT



- Nivel de ocupación de los padres de familia:

- Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 62% de los hogares
- Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 31%
- Hogares con solo el padre: 2%.
- Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 3%
- Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 1%.
- Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 1%

Gráfico 15. Nivel de ocupación NUT

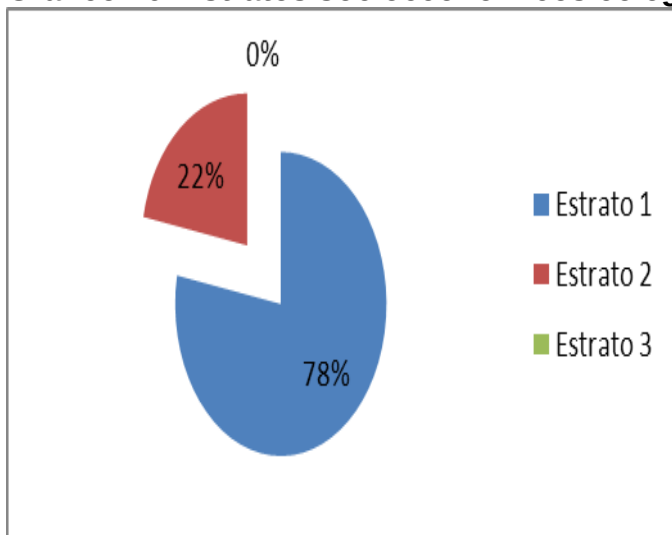


6.6. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PABLO EMILIO CARVAJAL

- Ubicación: Barrio Las Palmas – Comuna 12
- Infraestructura: Construcción en material con dos niveles con material térmico especial.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, una cancha para juegos y deportes al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, aula de sistemas.
- Salones con capacidad de 25 alumnos en promedio.
- Dos jornadas para primaria y bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.

- La junta directiva la conforman un rector, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel de primaria es de siete años para primero hasta los 12 años para quinto de primaria; para bachillerato el rango es de 12 años para sexto hasta 19 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 78% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 22% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 0% de la población estudiantil.

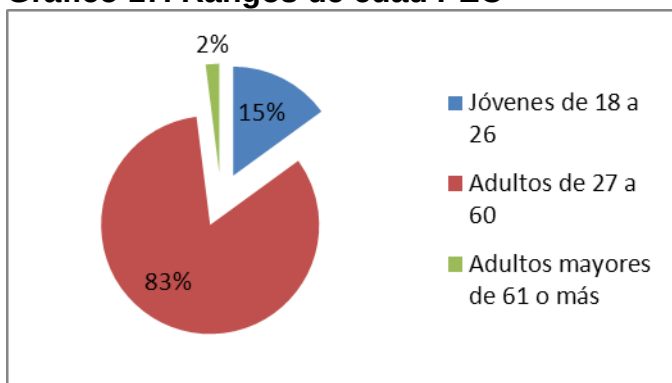
Gráfico 16. Estratos socioeconómicos colegio PEC



- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:

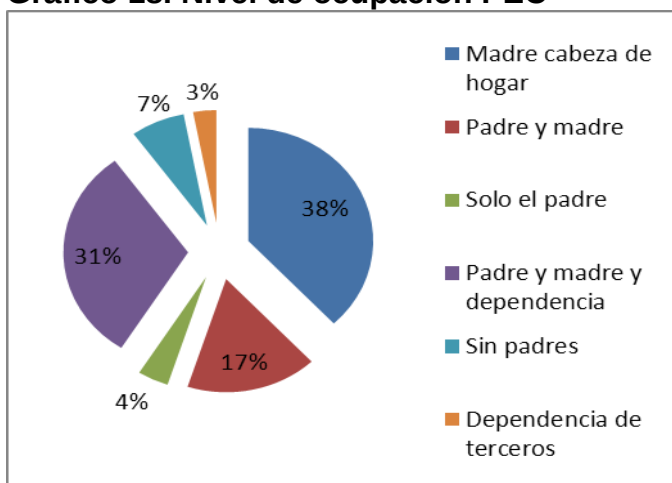
- Jóvenes entre 18 a 26 años: El 15% de la población estudiantil.
- Adultos de 27 hasta 60 años: El 83% de la población estudiantil.
- Adultos mayores de 60 años en adelante: El 2% de la población estudiantil.

Gráfico 17. Rangos de edad PEC



- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 38% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 17%
 - Hogares con solo el padre: 4%.
 - Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 31%
 - Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 7%.
 - Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 3%

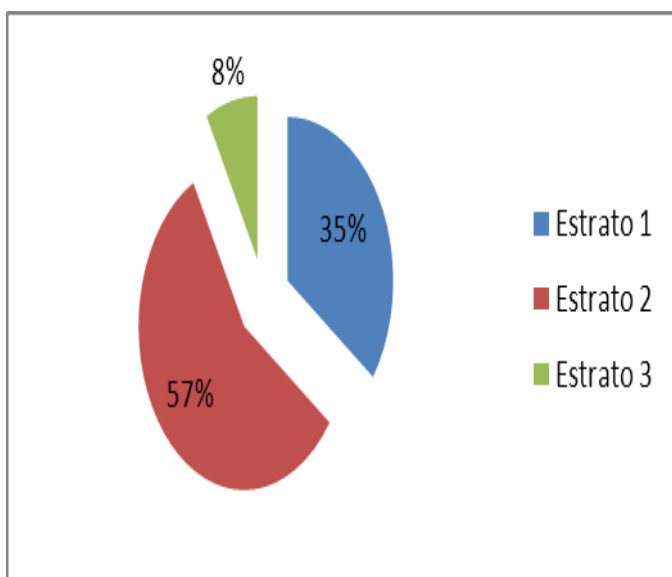
Gráfico 18. Nivel de ocupación PEC



6.7. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TEÓFILO ROBERTO POTES – INETERPO

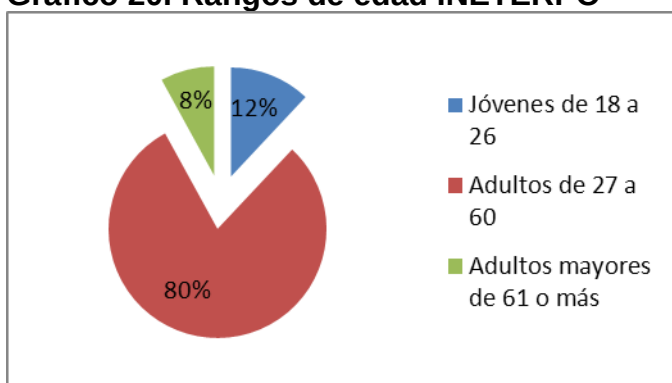
- Ubicación: Barrio Bella Vista – Comuna 8.
- Infraestructura: Construcción en material con dos niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, cancha para múltiple uso de fútbol sala, baloncesto, voleibol y balón mano pesado todas al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, aula de sistemas.
- Salones con capacidad de 37 alumnos en promedio.
- Dos jornadas para bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.
- La junta directiva la conforman un rector, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel de bachillerato es de 11 años para sexto hasta 17 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 35% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 57% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 8% de la población estudiantil.

Gráfico 19. Estratos socioeconómicos colegio INETERPO



- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 18 a 26 años: El 12% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 80% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 8% de la población estudiantil.

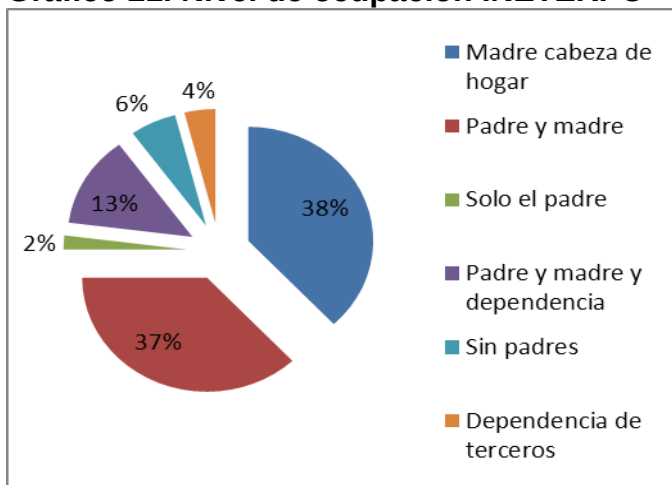
Gráfico 20. Rangos de edad INETERPO



- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 38% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 37%
 - Hogares con solo el padre: 2%.

- Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 13%
- Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 6%.
- Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 4%

Gráfico 21. Nivel de ocupación INETERPO

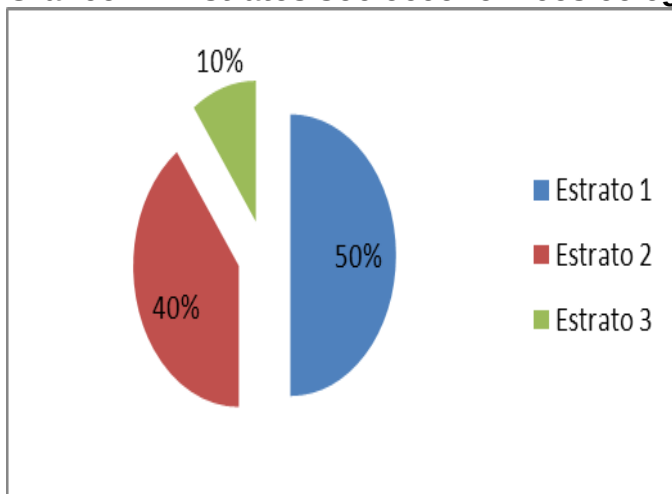


6.8. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SIMÓN BOLÍVAR

- Ubicación: Barrio El Dorado – Comuna 11.
- Infraestructura: Construcción en material con tres niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, canchas de fútbol sala, baloncesto, voleibol y balón mano pesado todas al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, aula de sistemas o infoaulas.
- Salones con capacidad de 30 alumnos en promedio.
- Dos jornadas para primaria y bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.

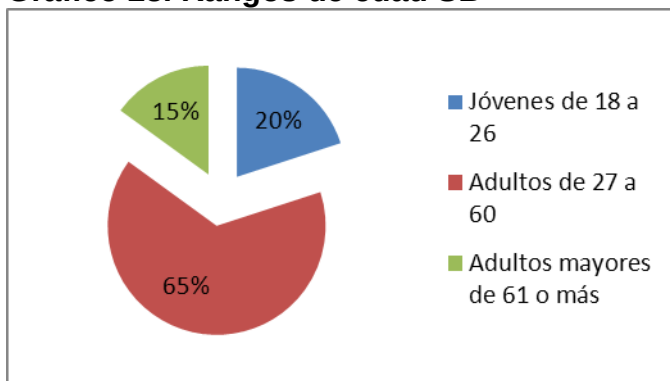
- La junta directiva la conforman un rector de núcleo, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel de primaria es de seis años para primero hasta los 11 años para quinto de primaria; para bachillerato el rango es de 11 años para sexto hasta 17 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 50% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 40% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 10% de la población estudiantil.

Gráfico 22. Estratos socioeconómicos colegio SB



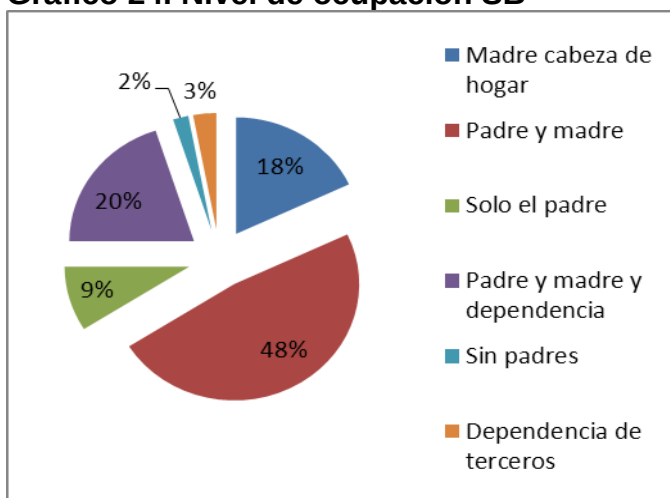
- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 18 a 26 años: El 20% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 65% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 15% de la población estudiantil.

Gráfico 23. Rangos de edad SB



- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 18% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 48%
 - Hogares con solo el padre: 9%.
 - Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 20%
 - Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 2%.
 - Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 3%
 -

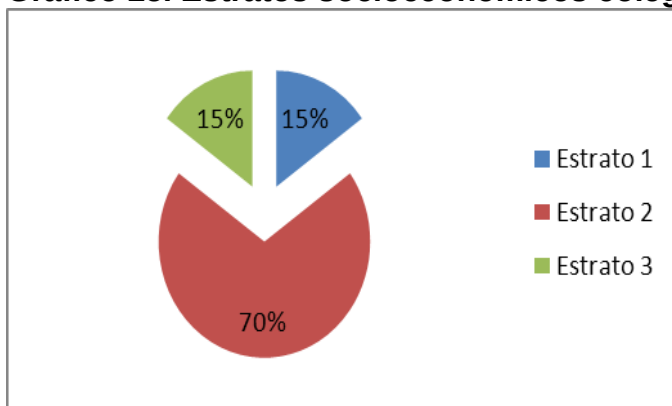
Gráfico 24. Nivel de ocupación SB



6.9. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TERMINAL MARÍTIMO - TERMARIT

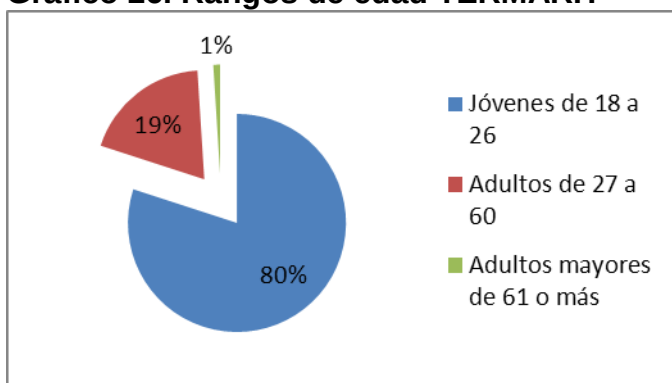
- Ubicación: Barrio La Transformación – Comuna 8.
- Infraestructura: Construcción en material con dos niveles.
- Áreas: Secciones para docentes, directivos, aula máxima, una cancha múltiple para fútbol sala, baloncesto, voleibol y balón mano pesado todas al descubierto, baños para estudiantes, baños para docentes y para administración, aula de sistemas.
- Salones con capacidad de 20 alumnos en promedio.
- Dos jornadas para primaria y bachillerato de ambos géneros (matutina y vespertina) de lunes a viernes; jornada nocturna de bachillerato por semestres, y bachillerato acelerado los fines de semana.
- La junta directiva la conforman un rector, los coordinadores académico y disciplinario por jornada y los directores de grupos, anexo a ello la junta de padres de familia.
- El rango de edad para el nivel de primaria es de seis años para primero hasta los 11 años para quinto de primaria; para bachillerato el rango es de 11 años para sexto hasta 17 años para grado once.
- Los estratos socioeconómicos del colegio están organizados así:
 - Estrato 1: 15% de la población estudiantil.
 - Estrato dos: 70% de la población estudiantil.
 - Estrato 3: 15% de la población estudiantil.

Gráfico 25. Estratos socioeconómicos colegio TERMARIT



- Los rangos de edades para los grupos que realizan el bachillerato por semestres en a nocturna y los fines de semana es el siguiente:
 - Jóvenes entre 18 a 26 años: El 80% de la población estudiantil.
 - Adultos de 27 hasta 60 años: El 19% de la población estudiantil.
 - Adultos mayores de 60 años en adelante: El 1% de la población estudiantil.

Gráfico 26. Rangos de edad TERMARIT

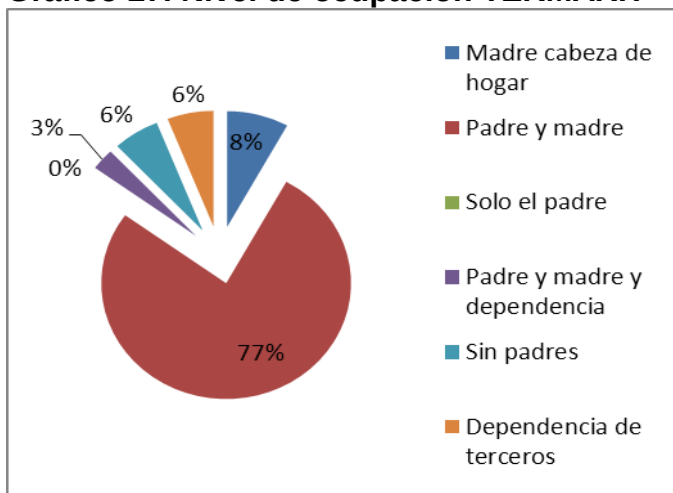


- Nivel de ocupación de los padres de familia:
 - Madres cabeza de hogar con empleos o trabajos informales: 8% de los hogares
 - Hogares con padre y madre uno de ellos con empleo: 77%
 - Hogares con solo el padre: 0%.
 - Hogares con padre y madre con dependencia de otros (abuelos, tíos o tías y otros parentescos de los estudiantes, o padres en el exterior): 3%
 - Hogares con estudiantes que carecen de los padres (fallecimientos por diversas razones): 6%.
 - Hogares con niños huérfanos y de dependencia absoluta de terceros: 6%⁶.

⁶

Ibídem, pág. 10.

Gráfico 27. Nivel de ocupación TERMARIT



7. ESTADO DEL ARTE DE LA LEGISLACIÓN CON RESPECTO AL CONTROL DE GESTIÓN EN COLOMBIA.

7.1. DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

El Sistema de Control de Gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

El Resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación, así como para retro proyectar la planeación y su cuantificación, especialmente en el presupuesto anual proyectado y comparado con el ejecutado.

Existe un adecuado control de gestión cuando se garantiza una técnica Planeación comparada con su ejecución y resultados, utilizando para esto índices o indicadores de gestión tanto proyectados como ejecutados, aplicados sobre todos los procesos o actividades, cuando estos se desarrollan dentro de los parámetros determinados, basadas en una completa información de carácter financiero, estadístico, económico y en general, sujetos a un margen de error preestablecido y se cuenta con un control sistemático y objetivo para corregir posibles desviaciones del rumbo en forma oportuna tomando decisiones acertadas y correctas.

Con base en lo planteado en la ley 87 de 1993 sobre el modelo estándar de control interno – MECI – la actualidad del control de la gestión para las instituciones educativas oficiales se basa en los siguientes componentes⁷:

7

BELTRÁN PARDO, Luis. Control de gestión como elemento del sistema de control interno para entidades del estado

Ambiente de control, direccionamiento estratégico, administración del riesgo, actividades de control, información, comunicación pública, autoevaluación y planes de mejoramiento.

A continuación se describen la Normas que regulan el control de gestión en Colombia desde el año 1991 hasta el año 2005.

MARCOS	AÑOS	NORMAS	CONTENIDO BASICO
constitucional	1991	Articulo 209	Este artículo se refiere a que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del estado. La administración pública, en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerán en los términos que señale la ley.
constitucional	1991	Articulo 269	Las entidades públicas, las autoridades las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley.
Legal	29/NOV/1993	Ley 87	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

MARCOS	AÑOS	NORMAS	CONTENIDO BASICO
Legal	29/DIC/1998	Ley 489	Se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política.
Legal	04/NOV/1999	Decreto 2145	Se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Dec.2593 del 2000.
Legal	26/ENERO/1993	Ley 42	Sobre la organización del Control Fiscal, Financiero y los organismos que lo ejercen.
legal	20/MAYO/2005	Decreto 1599	Decreto Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005.

7.2. OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ESTADO

Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por los administradores, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado, considerando los siguientes criterios y definiciones, así.

- Identificar plenamente la misión y el objeto social de la institución, con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de las actividades, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada una de las unidades que integran las instituciones educativas del Estado, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. Logrando en esta forma que los recursos y actividades de las Entidades del Estado logren sus resultados propuestos a través del plan de Desarrollo, presupuestos, programas, proyectos, objetivos, metas, medidos a través de indicadores tanto proyectados como ejecutados, obteniendo variaciones en estos mismos términos.
- Establecer específicamente quienes fueron los receptores o beneficiados de la prestación de servicios públicos, conforme a los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia de la actividad económica y como fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos grupos o estratos sociales, mejorando los indicadores específicos de acuerdo con su naturaleza y sus funciones:
- Verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros, que se hicieron en el periodo a evaluar, tanto entre sus distintas actividades, orientándolos hacia una política de justificación, austeridad y mesura en el gasto y determinar si fueron los correctos para maximizar los resultados, medidos con indicadores y sustentados con una adecuada toma de Decisiones administrativas.
- Determinar si los costos incurridos por las Entidades del Estado están relacionados con su objetivo social y sus funciones, en sus distintas unidades, encargadas de prestación de servicios, para determinar mediante indicadores si fueron mínimos y midiendo en esta forma la rentabilidad o beneficio social a la población y dirigida hacia la más pobre, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de optima calidad como de

cantidad, es decir, el costo mínimo con el cual esta entidad produce sus servicios.

- Otro elemento a evaluar en las Entidades del Estado, es la capacidad de agilizar y dar respuesta oportunamente a sus usuarios, para que esta sea oportuna en todos sus actos públicos tanto internos como externos, medibles también a través de indicadores. (celeridad).

7.3. REQUISITOS DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO.

- Debe comparar constantemente los resultados reales obtenidos con los previstos, tanto en cifras como a través de indicadores al nivel de sus actividades y dependencias.
- Debe permanecer apoyado en objetivos claramente establecidos en el Plan de Desarrollo que permitan proyectar la entidad hacia el futuro.
- Debe mantenerse lo suficientemente actual y flexible para cambiar el rumbo de la entidad cuando se considere necesario.
- Concentrarse en evaluar la actividad de servicio que genera beneficio y prosperidad para la comunidad.
- La información que se requiere para un correcto manejo de control de gestión puede estar representada en gráficos, cuadros de mando, índices e indicadores, estados financieros, estadísticas etc.

7.4. INDICADORES PARA LAS ENTIDADES DEL ESTADO

Se define el término indicador, como cualquier elemento cuantitativo que establezca una relación entre dos cantidades, relacionadas con cualquier operación, actividad o procedimiento, para conocer su comportamiento, teniendo unos requisitos los cuales se resumen así: Cuantitativos, lógicos, objetivos, confiables, oportunos, coordinados, adecuados, económicos, flexibles y comparativos.

Se debe enfatizar que estos indicadores son elaborados en forma proyectada y en sus etapas de ejecución, a las cuales se les aplican las metodologías determinadas para su medición y cada una de ellas presenta sus correspondientes variaciones de los indicadores:

7.4.1. EFICIENCIA: Se entiende por eficiencia el examen de los costos - costo mínimo con los cuales las Entidades del Estado, alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

Sus objetivos son establecer los indicadores principales de eficiencia, que permite valorar los costos y beneficios de las Entidades del Estado, medir la eficiencia como Entidad pública a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de servicios frente al volumen de insumos.

La implantación debe hacerse con indicadores complementarios y financieros para evaluar las Entidades del Estado en el mediano y largo plazo.

Además se requiere hacer un análisis de los costos para establecer si se cumple el concepto de costo mínimo.

- **Medidores de la eficiencia:**

a. Análisis Financiero: Tiene como objetivos determinar la eficiencia de la administración de las Entidades del Estado, establecer los cambios operados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades, mostrar una serie de indicadores financieros las cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

- Análisis horizontal. Comprende el análisis de las variaciones de cada cuenta de un período a otro, con este análisis se determinan porcentajes de tendencia, porcentajes de crecimiento, estados de cambios en la situación financiera y análisis de cambio en el capital de trabajo.
- Análisis de variaciones: En este análisis se evalúa la estructura del Balance, estructura de pérdidas y ganancias y razones financieras.
- Análisis vertical. Comprende un análisis más sencillo al estudiar sólo la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta las variaciones o cambios ocurridos, a través del tiempo.

b. Análisis de los costos: Las Entidades del Estado no lleva una correcta contabilidad de costos, es difícil determinar los verdaderos costos, incurridos en el proceso de valoración de los servicios. Su cálculo se puede determinar por promedios para cada programa o subprograma, direcciones, divisiones, unidades, secciones etc... teniendo presente que cada dependencia, o entidades adscritas a las Entidades del Estado tendrá denominadores y numeradores apropiados para dicho fin. El análisis de los costos se puede realizar por medio del costo unitario, determinado por servicio; comparado con otras entidades del sector, preferiblemente para establecer si el costo establecido es el mínimo o no.

Existen otros indicadores los cuales permiten controlar la gestión de las Entidades del Estado:

- Ingresos/costos de servicios
- Ingresos por unidad/costo por unidad
- Ingresos costos mano de obra
- Costo personal/número de empleados
- Costo de servicio/ número de beneficiarios.

c. Rentabilidad pública: Es el indicador principal para medir la eficiencia, se define como el rendimiento obtenido por un administrador, dado un valor de capital puesto a su disposición, éste permite:

- Medir la eficiencia operativa, a partir de la determinación del rendimiento de los activos dentro de la operación.
- Valorar los costos y beneficios de las Entidades del Estado a la sociedad.
- Establecer efectos dinámicos resultados de las actuaciones de la administración que no afectan los resultados en el corto plazo.

d. Índice de productividad. El indicador de eficiencia lo constituye el índice de productividad, el cual corresponde a la relación entre el índice de volumen de producción frente al volumen e insumos requeridos.

- **Medidores de economía.**

Es el estudio de la asignación del recurso humano, físico y financiero hecho por la Entidad como ente público entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

Metodología para medir la economía:

a. Indicadores de asignación de recursos o eficiencia: Se parte de los objetivos de las Entidades del Estado frente a los recursos utilizados, según planes y programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

b. Indicadores financieros: Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros indicadores que permitan evaluar el desarrollo de las Entidades del Estado y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas como:

- Razones de liquidez, que mediante estos índices se pueden evaluar la situación financiera de las Entidades del Estado, buscando el grado de la medida de liquidez de las inversiones a corto plazo frente a los requerimientos por obligaciones corrientes. Como son:

- $\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Cte.} - \text{Invent.}}{\text{Pasivo Cte.}}$

- $\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Cte.}}{\text{Pasivo Cte.}}$

- Razones de endeudamiento, indican el grado en el cual ha incurrido las Entidades del Estado en la obtención de recursos externos.

- $\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

- $\text{Número Veces gana interés} = \frac{\text{Util. Operac.} + \text{Deprec.}}{\text{Gtos. Financieros}}$

- Los Indicadores de Actividad, muestran la eficiencia en el manejo de la inversión y empleo de los recursos disponibles.

- $\text{Rotación Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Ctas. Por pagar}}{\text{Ngresos.}} \times 365 \text{ días}$

- $\text{Rotación Activos Totales} = \frac{\text{Ingresos.}}{\text{Activo Total}}$

- Indicadores de Rentabilidad, permiten conocer el resultado final del manejo de las finanzas, representado en la obtención de utilidades.

- $\text{Margen Operac.} = \text{Util. Operac.} / \text{Ingresos. Netas.}$
- $\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Netas.}$
- $\text{Rendim. Patrimonio} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$

c. Análisis de las variables - Excedente Público Entre las variables determinantes de la rentabilidad pública están las del excedente público y los activos operativos revaluados, estas permiten medir la eficiente asignación de recursos puestos a disposición de la administración con el propósito de determinar la incidencia en el resultado del mismo.

- Evaluación Económica - Aplicación evaluación de proyectos-. Para la evaluación económica se determinan los siguientes coeficientes:

- Relación Beneficio Costo B/C.
- Valor Actual Neto VAN.
- Tasa Interna de rendimiento TIR

- **Medidores de Eficacia.**

Es el resultado del cumplimiento de las metas en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos. Algunos de los indicadores de cumplimiento propuestos son:

- $\text{Por recurso} = \text{Recursos Utiliz.} / \text{Recurso planeados} * 100.$
- $\text{Por actividad} = \text{Act. Realizada} / \text{Actividad planeada} * 100.$
- $\text{Alcance} = \text{Usuario final} / \text{Usuario potencial} * 100$

- **Medidores de Equidad.** Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar como la distribución de los costos y beneficios se da entre los

diferentes agentes económicos que intervienen en su acción. Metodología para medir la equidad:

- Valor Agregado.
- Distribución del Excedente Total.
- Resultado de la Operación frente a Usuarios.

7.5. CONTROL DE GESTION EN ENTIDADES DEL ESTADO

Existe control sobre un proceso o actividad cuando este se desarrolla dentro de parámetros determinados, sujetos a un margen de error preestablecido y cuenta con un control sistemático, objetivo y oportuno para corregir posibles desviaciones del rumbo.

Principios:

- La responsabilidad está sobre quien establece objetivos.
- Verifica tendencias y desviaciones y toma acciones correctivas las cuales deben quedar claramente establecidas.
- El punto esencial del control radica en la toma de medidas correctivas.
- El propósito fundamental del Control de Gestión en Entidades del Estado es la búsqueda permanente de mayor eficiencia.

7.5.1. Características Esenciales del Sistema de Control de Gestión

- **TOTALIDAD** No se miran aspectos parciales, sino el conjunto.
- **EQUILIBRIO** Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejara que la formación técnica, comercial, del directivo, deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.
- **OPORTUNIDAD** Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces.
- **EFICIENCIA** Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.

- **INTEGRACIÓN** Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de la empresa.
- **CREATIVIDAD** Continua búsqueda de ratios significativos y standards para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.
- **IMPULSO A LA ACCION** Debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

7.5.2. Requisitos del control de gestión en Entidades del Estado

- Debe comparar constantemente los resultados reales obtenidos con los previstos.
- Debe permanecer apoyado en objetivos claramente establecidos que permitan proyectar la empresa hacia el futuro.
- Debe mantenerse lo suficientemente actual y flexible para cambiar el rumbo de la empresa cuando se considere necesario.
- Debe concentrarse en evaluar primordialmente la actividad productiva que es la única que genera riqueza y prosperidad para la comunidad.
- La información que se requiere para un correcto manejo del control de gestión en Entidades del Estado puede estar representada en gráficos, cuadros de mando, índices e indicadores.

7.5.3. Características Del Control De Gestión En Entidades del Estado

- Concentra el énfasis de la gerencia en el cómo, o sea lo dinámico, en contraste con el que, o sea lo establecido.
- Permite el desarrollo de la capacidad creadora y de la imaginación por encima del orden y la rutina.
- Proyecta la actividad de las personas en función del futuro y no del pasado.

- Incorpora la información en su acepción más amplia como un importante factor de producción para proyectar el futuro, más que para registrar el pasado.
- Enfoca los esfuerzos de la gerencia hacia la producción de rendimientos más que hacia la consecución de resultados.
- Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, en contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la comunidad.

7.5.4. Componentes Del Control De Gestión En Entidades del Estado

- **LA INFORMÁTICA DE GESTIÓN.** Se relaciona con los Sistemas de Información Gerencial que constituyen la base para definir objetivos y tomar decisiones.
- **TÉCNICAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.** Permiten el desarrollo adecuado de los procesos de seguimiento y control.
- **TÉCNICAS DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN.** Se apoya en los llamados cuadros de mando y se usan exclusivamente al nivel de la alta dirección.
- **TÉCNICAS DE DECISIÓN.** Se desarrolla con la aparición de los modernos equipos de procesamiento y computación de datos.

Atributos Del Control De Gestión En Entidades del Estado

- Objetividad
- Totalidad
- Oportunidad
- Eficiencia
- Integración
- Dinámica
- Responsabilidad

7.5.5. Instrumentos De Control De Gestión En Entidades del Estado

- Índices
- Indicadores
- Cuadros de mando
- Gráficas
- Análisis comparativos
- Control integrado

7.5.6. Sistema Nacional De Evaluación De Resultados Y Gestión

- Medir y promover la calidad de los resultados de los administradores públicos.
- Analizar la eficiencia de la administración en la formulación y ejecución de políticas.
- Generar información adecuada para la toma de decisiones.
- Informe del cumplimiento de metas.

7.5.7. Autoevaluación de Gestión y Resultados. Todas las entidades de la Rama Ejecutiva del Sector Público del nivel Nacional deben organizar al interior de sus dependencias un mecanismo de Autoevaluación de Gestión y Resultados.

7.5.8. Desarrollo del Control de Gestión en Entidades del Estado. Solo se podrán evaluar los resultados si previamente se han determinado con precisión cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar.

Comprende:

- Que se quiere conseguir (diagnóstico y definición de la meta)
- Asignar recursos y tiempos.
- La utilización de los recursos no implica el logro de los objetivos.

Tipos de indicadores:

- Costo
- calidad
- Tiempo
- Cantidad

7.5.9. Forma de Determinar Indicadores

- Porcentajes (pesos o unidades).
- Relación entre dos cifras a un momento dado (estática).
- Relación entre una cifra a un momento dado y operaciones relacionadas a la misma en un periodo (dinámica).
- Relación de operaciones interrelacionadas en un momento dado (dinámica).

7.5.10. Sistema de indicadores

- Ensamblan un sistema de información, el cual mantiene el control sobre los principales procesos que se realizan en la organización.
- Mantienen un flujo permanente de información sobre indicadores que reflejan el estado de salud de la entidad y sirven al gerente para tomar decisiones oportunas.
- Pone al alcance del gerente la posibilidad de mantener control permanente sobre aquellas variables y procesos críticos para el desempeño exitoso de la empresa.
- Es un sistema flexible que se ajusta a los cambios que sufre la empresa en el tiempo.

Cuadro 1. Indicadores operativos y financieros para una entidad estatal.

Indicador y Objetivo	Formula	Periodicidad	Marco Legal	Análisis
Avance físico: mide el porcentaje de rendimiento de la actividad contractual en tiempo, respecto al programado.	$AF = \frac{ACT}{TPAC}$ AF: Avance físico. ACT: Actividad contractual en el tiempo. TPAC: Tiempo programado para la actividad contractual.	Trimestral.	Art. 3º Ley 87 de 1993.	Si el resultado es mayor que uno se concluirá que existe excedente de tiempo respecto al programado. Si es menor o igual a uno se apreciara eficacia en esa actividad.
Indice de Participación de la contratación: mide la incidencia de la contratación en el presupuesto general de la entidad.	$IPC = \frac{MTCE}{PGE}$ IPC: Indice de participación de la contratación. MTCE: Monto total contratación estatal. PGE: Presupuesto general entidad.	Trimestral.	Art. 1º ley 80 de 1993.	El resultado arrojará un porcentaje de participación frente al margen total del presupuesto.
Indice de ejecución: mide el ritmo de ejecución contractual.	$IE = \frac{NCP}{NCL}$ IE: Indice de ejecución.	Trimestral.	Art. 60 de la ley 80 de 1993	La cifra que resulta de la formula, resaltara la operancia de la liquidación de los contratos.

	NCP: Numero de contratos perfeccionados. NCL: Numero de contratos liquidados.			
Cobertura: mide la incidencia porcentual de los funcionarios inscritos en el escalafón de carrera administrativa frente al total de funcionarios de la Entidad.	ICCA: $\frac{NFC}{TFMEN} * 100$	Semestral	Art. 1º Ley 27 de 1992.	Mide la participación porcentual frente al total de funcionarios del Ministerio de Educación Nacional.
Selección de Personal: mide el nivel cuantitativo de selección de personal frente a las vinculaciones en propiedad.	ISP: $\frac{NFNP}{NFPP}$ ISP: Indice de selección de personal. NFNP: Numero de funcionarios nombrados en propiedad. NFPP: Numero de funcionarios en periodo de prueba.	Trimestral.	Art. 10 Dec. 1222 de 1993. Art. 42 Dec. 256 de 1994.	La cifra arrojará el porcentaje de efectividad de los concursos para la asimilación en periodo de prueba.
Vacancias: mide la provisión de cargos vacantes frente a la prioridad que tiene cierto personal para su cubrimiento.	IV= $\frac{CPPC}{NV}$ IV= $\frac{CPPLE}{NV}$ IV: Indice de vacantes. CPPC: Numero de cargos cubiertos con personal de	Trimestral.	Art. 3º Dec 256 de 1994.	Determinará la proporción del cubrimiento de cargos vacantes.

	carrera administrativa. NV: Numero de vacantes. CPPLE: Numero de cargos cubiertos con personal de lista elegibles.			
Cesantías definitivas: mide el tiempo en que el grupo realiza los formularios de cesantías definitivas y se firman los mismos, frente al programado para tal actividad.	ICD: <u>TACD</u> TPCD ICD: Indice de cesantías definitivas. TACD: Tiempo actividad cesantías definitivas. TPCD: Tiempo programado para la actividad.	Trimestral.	Art. 36 Dec. 3118 de 1968.	Si el resultado es menor que uno se interpretara como un resultado de eficiencia.
Avance de cesantías: mide el tiempo en que el grupo realiza los formularios de avance y se firman los mismos, frente al programado para tal actividad.	IAC: <u>TAAC</u> TPAC IAC: Indice de avance de cesantías. TAAC: Tiempo actividad avances. TPAC: Tiempo programado avance de cesantías.	Trimestral.	Art. 36 Dec. 3118 de 1968.	Si el resultado es menor que uno se interpretara como un resultado de eficiencia.
Viáticos: establece la	IV = $\frac{V}{\dots}$	Trimestral.	Decreto 1950 de 1973.	El indicador establecerá la

incidencia porcentual de los viáticos y gastos de viaje en el rubro de gastos generales del presupuesto de la entidad.	GG IV: Índice de viáticos. V: Monto total de viáticos. GG: Gastos Generales de la entidad.			ejecución del rubro en el tiempo.
Accidentes de trabajo: mide la proporción de accidentes de trabajo en la entidad, para el logro de la seguridad laboral.	IAT = $\frac{NAT}{NF}$ NF IAT: Índice de accidentes de trabajo. NAT: Numero de accidentes de trabajo. NF: Numero de funcionarios.	Semestral.	Art. 19 del Dec. 1848 de 1969.	Establece la participación porcentual.
Índice de profesión por nivel: mide el número de profesionales en los distintos niveles de la escala jerárquica de la entidad.	IPN: $\frac{PN}{TP}$ TP IPN: Índice de profesión por nivel. PN: Profesión nivel. TP: Total profesionales.	Anual.	Dec. 590 de 1993. Concordante con el Dec. 42 de 1994.	Establece una participación porcentual.
Censura con anotación en la hoja de vida: establece la participación de las censuras en el régimen sancionatorio de la	ICAHV: $\frac{NCAHV}{NTS}$ NTS ICAHV: Índice de censura	Semestral. Anual.	Ley 13 de 1984. Dec. 482 de 1985.	Establece un margen porcentual.

administración.	con anotación en la hoja de vida. NCAHV: Numero de censuras con anotación en la hoja de vida. NTS: Numero total de sanciones.			
Disponibilidad presupuestal global. Objetivo: analizar y evaluar el estado de los recursos comprometidos y por comprometer necesarios para el logro de los objetivos y metas institucionales.	DPG: AN – CA DPG: Disponibilidad presupuestal global. AN: Apropiación neta presupuestal global. CA: Compromisos adquiridos.	Mensual, semestral y anual.	Ley general de presupuesto y decretos reglamentarios.	La disponibilidad presupuestal se da en términos diferenciales. Es un indicador de gran importancia en la medida que permite conocer la disponibilidad e recursos para futuras operaciones o compromisos.
Manejo de pagos servicios personales: mide el movimiento de pagos por el rubro de servicios personales frente a sus ingresos.	MGS: $\frac{(S \text{ PS})}{(S \text{ ITS})} * 100$ MGS: Manejo de giros servicios personales. S: Sumatoria PS: Pagos mensuales servicios personales. ITS: Ingresos mensuales tesoral para servicios personales.	Mensual.	Ley general de presupuesto y decretos reglamentarios.	Porcentaje de gastos frente a ingresos.

Análisis vertical del balance general para el total de activos. Objetivo: conocer la composición de los principales rubros que conforman los activos totales de la entidad.	$AVA = \frac{(AX)}{(TA)} * 100$ AVA: Análisis vertical del activo total. AX: Monto de los activos para el rubro X. TA: Total activos.	Semestral o anual.	Decreto 2649 de 1993.	Este tipo de indicadores permiten conocer la forma como se distribuyen los recursos institucionales. Mediante su análisis es posible visualizar la importancia que suministra la gerencia en el uso de los recursos.
Análisis vertical del balance general para el total de pasivo y patrimonio. Objetivo: conocer la composición de los principales componentes que conforman el pasivo y patrimonio de la entidad.	$AVP = \frac{(PX)}{(TPP)} * 100$ AVP: Análisis vertical del pasivo y patrimonio.. PX: Monto de los pasivos y patrimonio para el rubro X. TPP: Total pasivo y patrimonio.	Semestral.	Decreto 2649 de 1993.	El porcentaje permite medir la capacidad de pago de las obligaciones de la entidad.
Razón corriente. Objetivo: determina el grado de liquidez que se posee para atender las deudas.	$RC = \frac{(AC)}{(PC)} * 100$ RC: Razón corriente. AC: Activo corriente.	Mensual.	Decreto 2649 de 1993.	Si el resultado es uno significa que la entidad por cada peso que adeuda tiene un peso para responder por la obligación. Caso contrario habrá liquidez o iliquidez según el caso.

	PC: Pasivo corriente.			
Movimiento de inventarios: determina el balance general de inventarios.	$MI = \frac{(S - SI)}{(S - EI)} * 100$ MI: Movimiento de inventarios. S: Sumatoria. SI: Salidas de inventario. EI: Entradas de inventario.	Semestral.		Participación porcentual.
Coeficiente del valor de los cheques anulados y valor de los cheques cancelados.	$CNA = \frac{S - VP}{S - VA}$ CNA: Coeficiente del valor de los cheques. S: Sumatoria. VP: Valor cheques cancelados.(previamente anulados). VA: Valor cheques anulados.	Trimestral.		Participación porcentual en términos monetarios.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional.

8. PERCEPCIÓN DE DIRECTORES DE ALGUNAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BUENAVENTURA CON RESPECTO AL CONTROL DE GESTIÓN

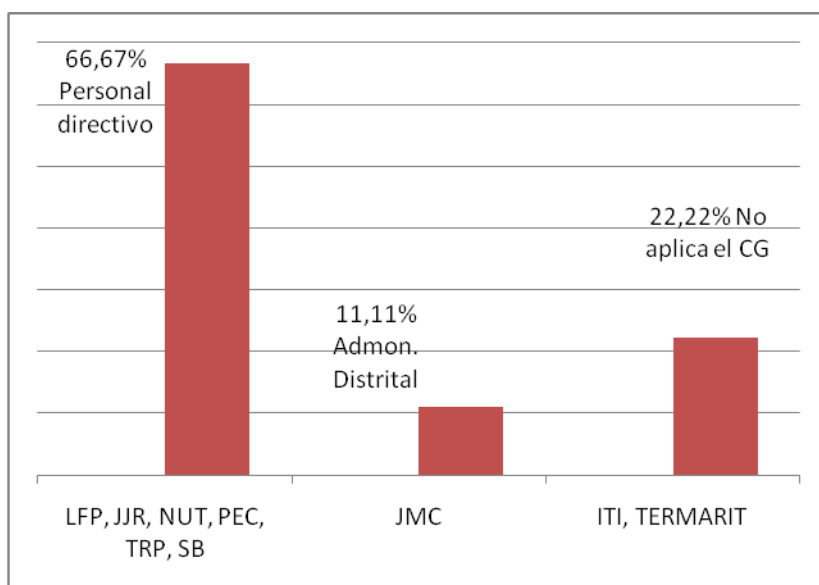
A continuación se describen las respuestas dadas por los rectores de diez de las instituciones oficiales de Buenaventura sobre la percepción y el conocimiento que tiene sobre el control de gestión. El cuestionario modelo para la entrevista posee ocho interrogantes, los cuales aportaron la siguiente información de los directivos de las siguientes instituciones educativas: JOSÉ MARÍA CABAL (JMC), LICEO FEMENINO DEL PACÍFICO (LFP); el INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL GERADO VALENCIA CANO (ITI); la concentración JUAN JOSÉ RONDÓN (JJR); el colegio NÉSTOR URBANO TENORIO (NUT); la institución PABLO EMILIO CARVAJAL (PEC); la institución comercial TEÓFILO ROBERTO POTES (TRP); la concentración SIMÓN BOLÍVAR (SB); el colegio TERMINAL MARÍTIMO (TERMARIT). A continuación las respuestas por cada interrogante:

8.1. CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (CG)

- *JMC: “El conocimiento que tengo al respecto es que es un proceso que debe ir articulado con la alcaldía, el concejo directivo y la asociación de padres de familia”*
- *LFP: “La respuesta fue que es un proceso que se hace con docentes y el resto del personal administrativo y directivo de la institución”*
- *ITI: “No dio muchas explicaciones solo se limitó a responder afirmativamente, pero que es un proceso que poco aplica”.*
- *JJR: Se aplica un nuevo control llamado CIGSE unido al MECI*
- *NUT: Depende de las políticas del rector.*
- *PEC: Dirigido por el rector*
- *TRP: NR*

- *SB: Proceso de la alta gerencia (el rector).*
- *TERMARIT: No la aplican*

Figura 1. Porcentajes sobre Conocimiento del CG



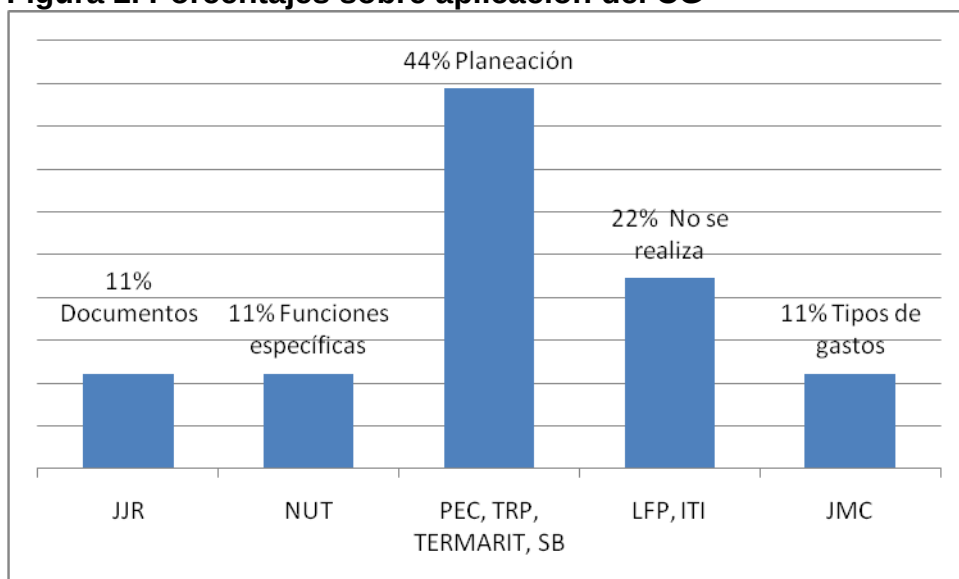
Al hacer un análisis de las respuestas obtenidas se puede dilucidar que las respuestas obtenidas no tienen relación alguna con lo que se cuestionó, lo que indica que existe un claro desconocimiento del concepto y su aplicabilidad a estas instituciones educativas que como entidades del estado deben implementarlo pues existe un marco legal que rige esta actividad, el control de gestión. Se debe revisar con un gran nivel de profundidad no solo el conocimiento del tema, sino también su aplicabilidad en la vigencia actual para determinar el grado de aplicabilidad.

8.2. APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE BUENAVENTURA

Si en el primer interrogante del cuestionario quedó plasmado claramente en las respuestas, que se desconoce el tema desde su definición hasta su aplicación, las respuestas siguientes estarán desorientadas, sin embargo los conceptos recogidos son los siguientes

- JMC: *“En esta institución la respuesta del rector estuvo más orientada a los tipos de rubros en los que se gasta el recurso (infraestructura, material didáctico, muebles y enseres, y logística de operación)”.*
- LFP: *“La aplicación de los resultados de la gestión no se especificó pero si se aclaró quienes participan en este proceso de aplicación: Docentes, directivos docentes, asociación de padres y el concejo académico”.*
- ITI: *“En el ITI no se realiza porque se afirma que escasea el personal con la capacidad para poder ejecutar lo que se obtenga del control de gestión”.*
- JJR: *A través de documentos*
- NUT: *Asignando funciones específicas*
- PEC: *Actividades*
- TRP: *Planes y programas*
- SB: *Por medio de la planeación*
- TERMARIT: *En la planeación*

Figura 2. Porcentajes sobre aplicación del CG



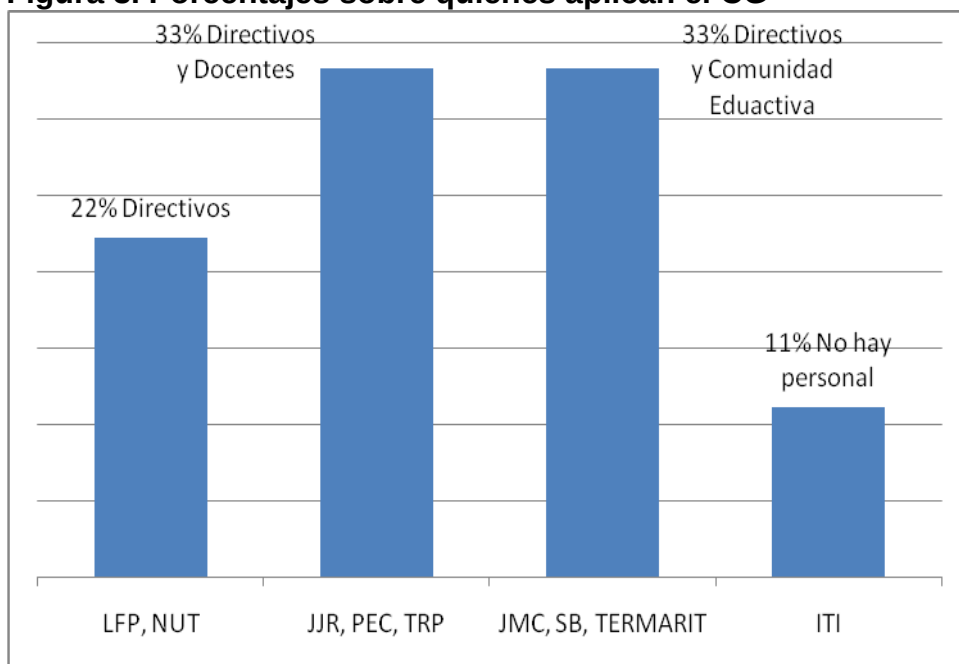
La mayoría de las respuestas están enfocadas a explicar en qué se gasta el recurso que se obtiene mediante el control de gestión, lo que indica una vez más lo limitado del concepto por parte de las directivas de los colegios, desconocen que el control de gestión es un concepto mucho más amplio y que no se limita a la obtención del recurso económico.

8.3. PERSONAL ENCARGADO DE APLICAR

En este interrogante las directivas de las instituciones educativas identifican a los que administran los logros del control de gestión.

- JMC: *“El gobierno escolar, las autoridades educativas, asociación de padres y entes inherentes al programa”.*
- LFP: *“Las personas encargadas”.*
- ITI: *“No existe un personal que se encargue del área de manera permanente”.*
- JJR: *Directivos y docentes*
- NUT: *Directivos*
- PEC: *Directivos y docentes*
- TRP: *Directivos y docentes que son jefes de departamentos.*
- SB: *Directivos y comunidad educativa*
- TERMARIT: *Directivos y comunidad educativa*

Figura 3. Porcentajes sobre quienes aplican el CG



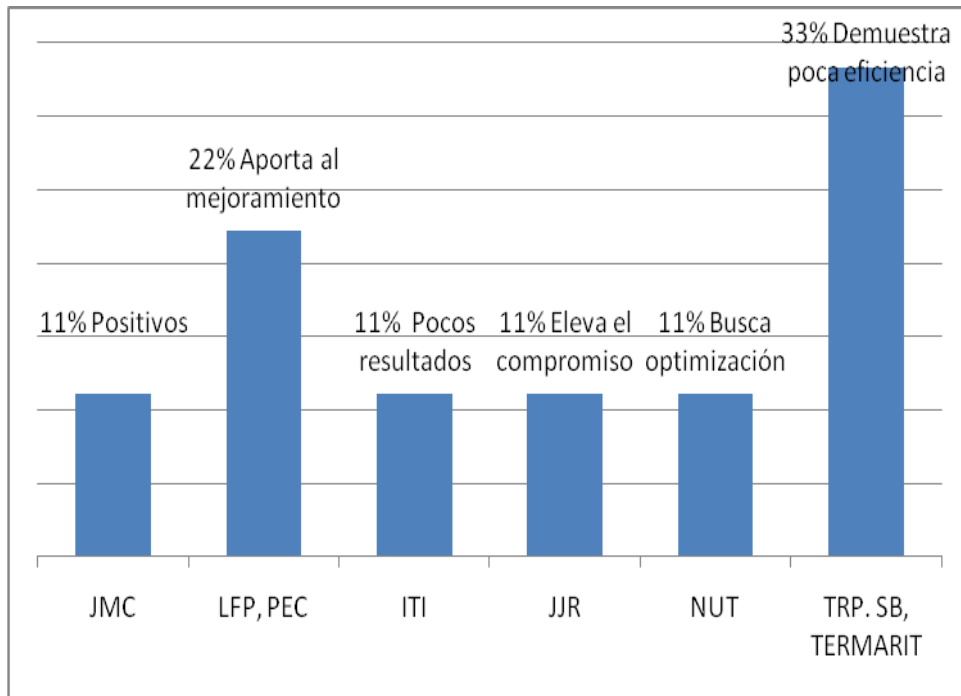
Todas las instituciones entrevistadas tienen plenamente identificados a los encargados de ejecutar el presupuesto que se obtiene del proceso de control de gestión, a excepción del ITI que más que no identificar al encargado, carece de estas personas unos organismos dentro de la institución.

8.4. RESULTADOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Se busca con este interrogante conocer que mejoras y que logros de manera general alcanza el control de gestión una vez que se ejecutan los recursos.

- JMC: “Solo se menciona que los resultados son positivos si la ejecución es correcta”.
- LFP: “Se realiza un plan de mejoramiento para la institución”.
- ITI: “Los resultados son pocos porque falta más participación del estudiante, y para ello se requiere de motivación”.
- JJR: Eleva el nivel de compromiso, responsabilidad y pertenencia
- NUT: Optimización de resultados
- PEC: Bienestar institucional
- TRP: Hace falta mayor eficiencia
- SB: Deficiencia académica
- TERMARIT: Debilidades y fortalezas del proceso

Figura 4. Porcentajes sobre resultados del CG



Las respuestas a este interrogante se caracterizaron por el positivismo, en donde cada directivo considera que una buena gestión aporta a la misión del colegio, la diferencia la marca de nuevo el ITI, pues considera que los aportes son pocos.

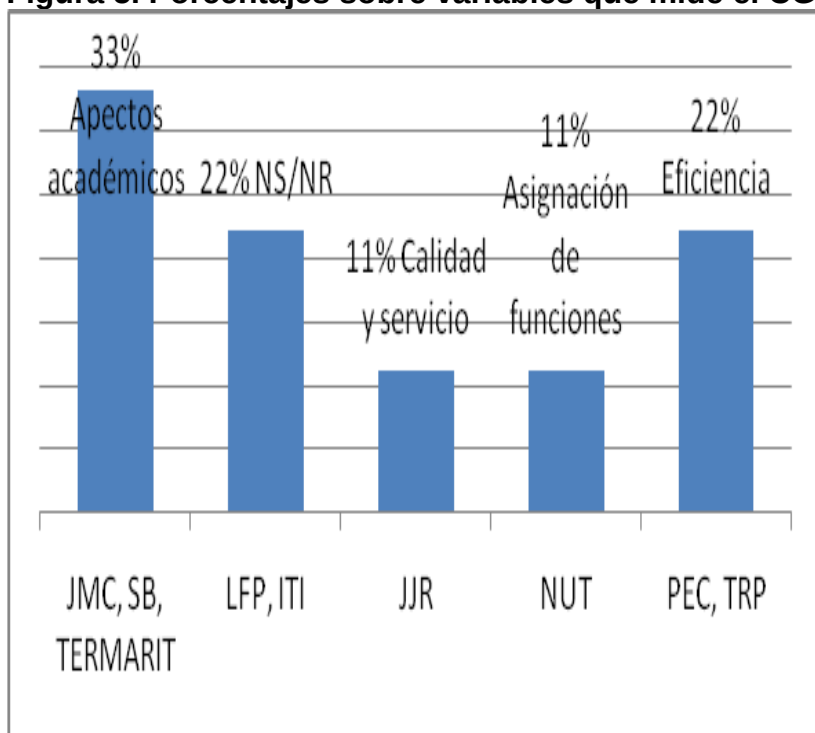
8.5. MEDICIÓN DE VARIABLES

Como resultado de la ejecución del control de gestión se debe establecer un mecanismo cuantitativo para medir los resultados; en cuanto a la variable más significativa a medir por medio de indicadores se obtuvieron las siguientes respuestas

- JMC: *“El impacto socio cultural y académico como bases para el crecimiento del estudiante”.*
- LFP: *“No hubo respuesta”.*
- ITI: *“Es algo que se podría hacer pero no se realiza actualmente”.*
- JJR: *Calidad y servicios*
- NUT: *Asignación de funciones*
- PEC: *Eficiencia*

- TRP: Eficiencia
- SB: Lo académico
- TERMARIT: Lo académico

Figura 5. Porcentajes sobre variables que mide el CG



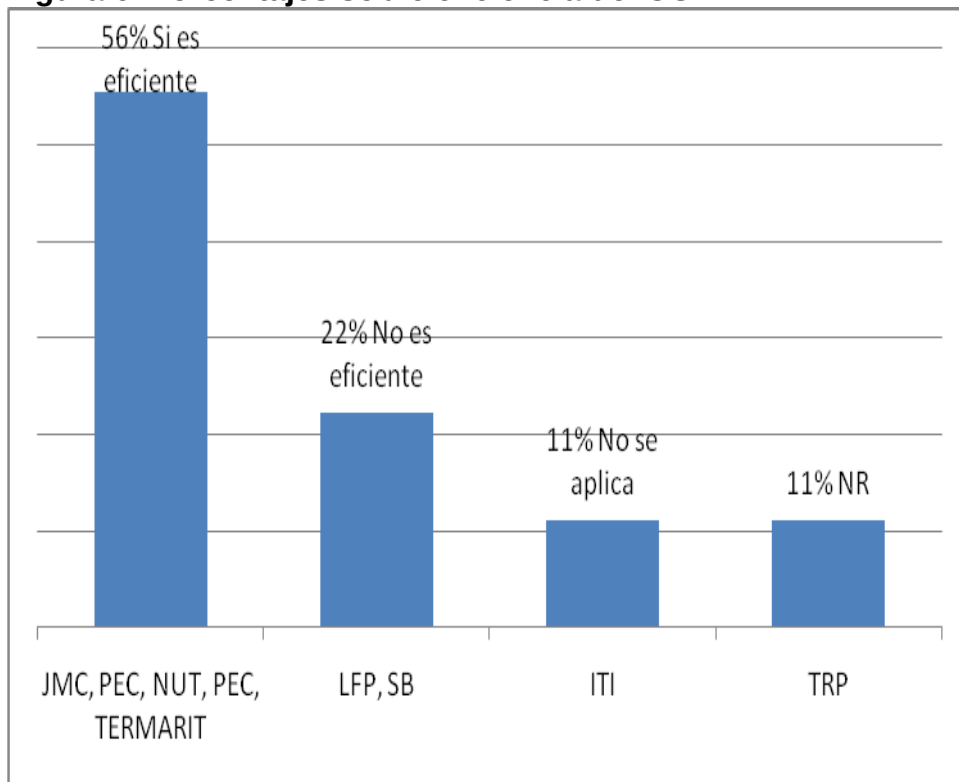
La medición que hace cada institución entrevistada depende de lo que considere importante. Para otros solo es centrarse en lo académico y el impacto social de los estudiantes sobre su comunidad (JMC). El caso del ITI sigue siendo el más especial pues se considera que la institución no ha puesto en práctica un factor de medición del control de gestión y su resultado.

8.6. EFICIENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN

- JMC: "Si, el resultado está condicionado a la manera como se aplique".
- LFP: "No hay eficiencia porque desde la alcaldía se controla todo.
- ITI: "No hay eficiencia porque no hay personal que lidere este proceso".
- JJR: Si, depende como se aplique
- NUT: Si, depende como se aplique
- PEC: Si es eficiente
- TRP: No responde

- *SB: No es eficiente*
- *TERMARIT: Si es eficiente*

Figura 6. Porcentajes sobre eficiencia del CG



La eficiencia si se presentó como un elemento de discordia entre las directivas y la administración municipal debido a que se quiere controlar todo desde allá. El hecho es que su eficiencia depende como se aplique y el nivel de compromiso uo adquieran quienes lo lideran

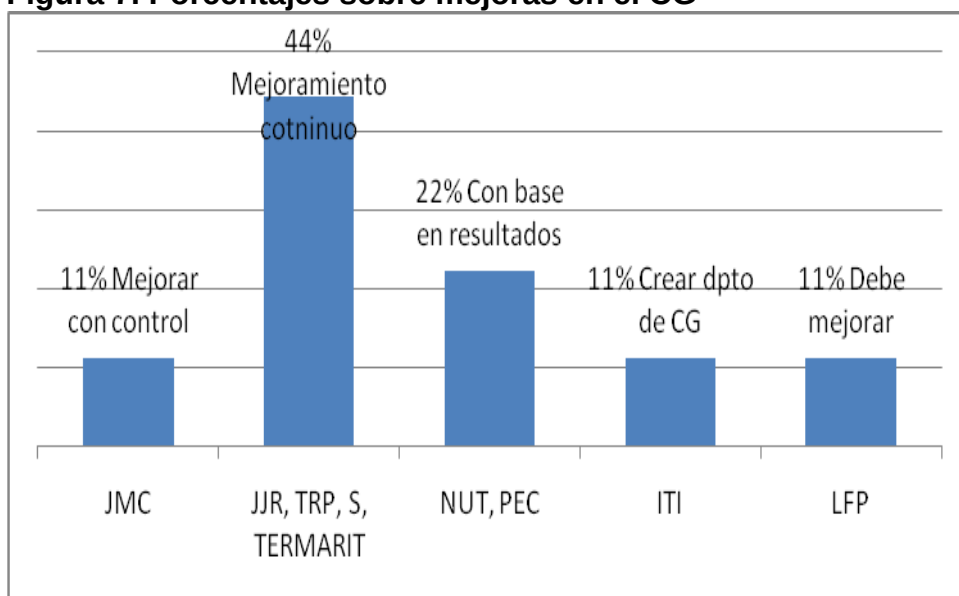
8. 7 MEJORAS EN EL CONTROL DE GESTIÓN

La pregunta se orienta a que los directivos aporten un concepto claro y conciso sobre este elemento, dependiendo del conocimiento y la actualidad del mismo en las instituciones que ellos dirigen.

- *JMC: “La respuesta es contundente, si se debe mejorar y en el procesos se debe incluir todo tipo de organismo de control estatal (procuraduría, contraloría, fiscalía y otras como las veedurías)”.*
- *LFP: “Si, simplemente, sin más profundidad en la respuesta”.*

- ITI: “Si, desde el punto de vista de crear una dependencia con personal encargado de manejar y aplicar este tema”.
- JJR: Si debe mejorar con base en el concepto de mejoramiento continuo
- NUT: Si debe mejorar con base en resultados
- PEC: Si debe mejorar con base en resultados
- TRP: Si debe mejorar con base en el concepto de mejoramiento continuo
- SB: Si debe mejorar con base en el concepto de mejoramiento continuo
- TERMARIT: Si debe mejorar con base en el concepto de mejoramiento continuo

Figura 7. Porcentajes sobre mejoras en el CG



Las instituciones están de acuerdo en que todo es susceptible de mejorar, bien sea porque no hay un buen funcionamiento (casos ITI y JMC) o porque las cosas cambian y evolucionan constantemente y la actualización es necesaria.

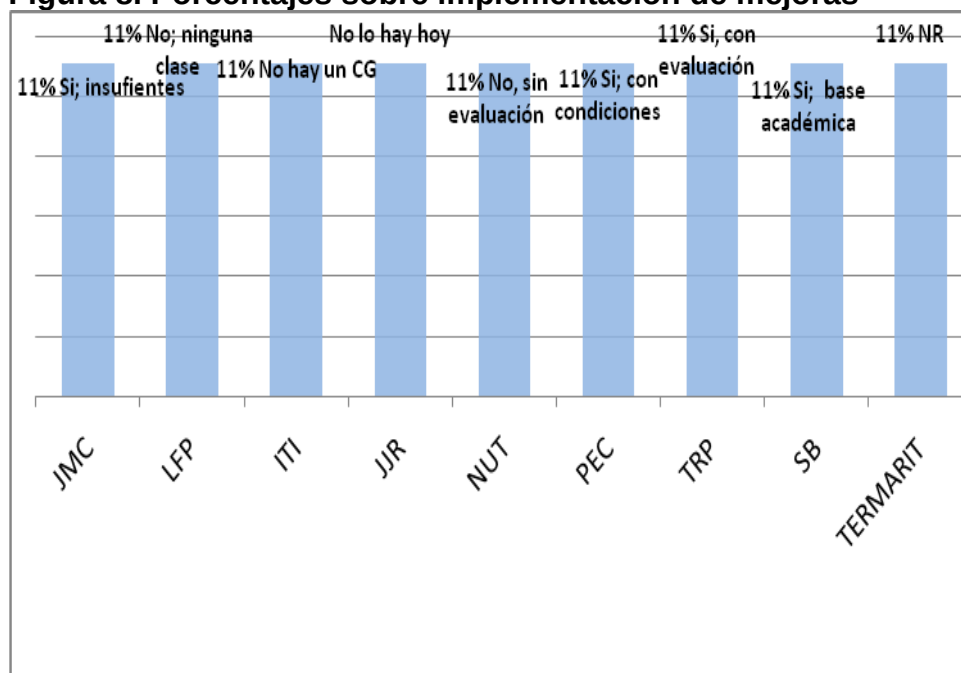
8.8. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Para conocer un poco más sobre los cambios que se requieren, es necesario plantear un interrogante en el que se dé a conocer si estos cambios ya se han intentado implementar.

- JMC: “Si, pero han sido incipientes, demasiados intermediadores y por ende exceso de trámites”.
- LFP: “No, es la respuesta en este caso”.

- ITI: “No es solo que no se han implementado, es que en términos generales no existe el proceso de control de gestión como tal en esta institución”.
- JJR: No en la actualidad
- NUT: No, porque no se ha evaluado
- PEC: Si, porque la institución cumple con las condiciones
- TRP: Si, con base en la evaluación
- SB: Si, con base en resultados académicos
- TERMARIT: No responde

Figura 8. Porcentajes sobre implementación de mejoras



La situación en cuanto a implementar cambios para mejorar el control de gestión en estos colegios es bastante preocupante, cuando no se ha realizado, el proceso se ha hecho de manera incorrecta, y en otros casos se trabaja con base en conocimientos, desconociendo que existe un marco legal entorno al control d gestión para las entidades del estado y en especial para las instituciones educativas oficiales.

9. SISTEMAS ACTUALES DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BUENAVENTURA.

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo.

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes.

Las instituciones educativas que adelantan procesos intencionales de mejoramiento comparten una serie de características que permiten la obtención de los resultados que se proponen:

- Saben hacia dónde van, es decir, cuentan con un PEI conocido y consensado en el que se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica.
- Usan como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.

- Utilizan información para tomar decisiones; por eso cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia y las actividades que sus egresados están realizando, entre otros.
- Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.
- Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes; propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.
- Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.
- Tienen altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, es decir, comparten la idea de que todos pueden aprender. Por ello, las diferencias relacionadas con las condiciones sociales, culturales y económicas de los estudiantes son un reto importante en el momento de definir sus estrategias pedagógicas.
- Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.
- Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado.
- Cuentan con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar.
- Ofrecen un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social.
- Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.
- Preparan a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales. Para este propósito, están pendientes de los cambios que ocurren tanto en el entorno inmediato como en el contexto más amplio.
- Disponen de mecanismos de apoyo -programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus familias, por ejemplo-, puesto que están insertas en un contexto comunitario y social más amplio en el que no son las únicas responsables por el éxito o el fracaso de sus estudiantes.

10. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BUENAVENTURA.

10.1. PLANTEAR LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES EN BUENAVENTURA

Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por los administradores, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado, considerando los siguientes criterios y definiciones, así.

- **EFICACIA:** implementar seminarios y capacitaciones a los maestros y directores en lo académico, en lo administrativo, y en la ejecución del gasto. Para así lograr el nivel académico propuesto, el cual se mide de manera interna por medio de los promedios por curso, por asignatura, por áreas; y de manera externa por medio de las pruebas saber y las pruebas ICFES.
- **EQUIDAD:** En términos de equidad la institución educativa debe establecer indicadores relacionados con el tema disciplinario debido a que el entorno juvenil tiene otras distracciones que conllevan a futuros no deseados, debido a esto se deben basar sus decisiones en el manual de convivencia, en donde a su vez, este direccionado hacia la ley de infancia y adolescencia.
- **ECONOMIA:** La institución educativa debe establecer indicadores relacionados con los aportes totales que recibe de las partidas municipales y luego las inversiones que haga en cada componente, por ejemplo gastos en nómina, infraestructura, remodelación, logística (sillas, marcadores, tableros, etc.), ampliación y recreación.
- **EFICIENCIA:** La eficiencia se complementa con la eficacia en la medida que la institución educativa logre una balanza entre el plan de inversiones y las inversiones realizadas por cada componente, ejemplo, si se destina un 10% de los aportes del Sistema General de Participaciones que le autoriza y entrega la Secretaría de Salud, una vez se ejecute la obra se debe verificar que efectivamente se invirtió ese 10% en los fines que ya estableció la institución.
- **OTROS:** Se podría incluir en otros la gestión del rector para lograr acceder prontamente a los recursos que le corresponden a su institución educativa; también se puede considerar los plazos en la ejecución de obras, por ejemplo que se realicen en el tiempo que dispone la planeación. En el

entorno académico se pueden incluir indicadores como el nivel de cumplimiento de los programas de las asignaturas.

10.2. REQUISITOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES EN BUENAVENTURA

- La institución educativa debe estar comparando cada indicador de manera periódica, durante un mismo año lectivo hacer comparaciones por semestre, y hacer comparaciones entre diferentes años lectivos.
- La institución educativa debe realizar mediciones que le lleven a determinar los planes estipulados al comienzo del año en la denominada programación.
- Debe mantenerse lo suficientemente actual y flexible para cambiar el rumbo de la institución educativa. Este elemento es indispensable de tener en cuenta debido a que muchas veces la programación de inicio de año se establece y se piensa que debe ejecutarse a como dé lugar, esto es falso, pues se debe estar revisando pues muchas veces se plantean metas muy altas.
- La información que se requiere para un correcto manejo de los resultados que arroja el sistema de control de gestión en las instituciones educativas puede estar representada en gráficos, cuadros de mando, índices e indicadores, estados financieros, estadísticas etc.

10.3. INDICADORES PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BUENAVENTURA

Se define el término indicador, como cualquier elemento cuantitativo que establezca una relación entre dos cantidades, relacionadas con cualquier operación, actividad o procedimiento, para conocer su comportamiento, teniendo unos requisitos los cuales se resumen así: Cuantitativos, lógicos, objetivos, confiables, oportunos, coordinados, adecuados, económicos, flexibles y comparativos.

Los tipos de indicadores son:

- Calidad:
 - Nivel académico con la posición y el rango en las pruebas ICFES y SABER
 - Nivel operativo con la evaluación inter institucional de los docentes
 - Nivel operativo con el porcentaje de cumplimiento de los programas académicos de cada asignatura.
 - Nivel de formación profesional de los docentes
 - Nivel directivo con los resultados de la gestión de los directivos en el tema de nivel de ejecución de los planes y de la programación.

- Tiempo:
 - Tiempo destinado para las obras y tiempo de ejecución de la obra.
 - Tiempo destinado para la programación y tiempo de ejecución de los programas.
 - Tiempo programado de trabajo directivo y tiempo realmente ejecutado.
 - Tiempo programado de labor docente y tiempo realmente ejecutado.
 - Tiempo programado de clases y tiempo realmente ejecutado.
 - Tiempo programado de labor directiva y tiempo de labor directiva.
- Cantidad:
 - Clases programadas y clases dictadas.
 - Cupos existentes y cupos tomados.
 - Docentes requeridos y docentes contratados.
 - Presupuesto proyectado y presupuesto ejecutado.
 - Estudiantes matriculados y estudiantes que culminan el periodo lectivo.
 - Obras programadas y obras ejecutadas.
- Personal:
 - Cantidad de docentes
 - Cantidad de estudiantes
 - Cantidad de directivos.
 - Cantidad de personal auxiliar (vigilancia, aseo, mantenimiento).

10.4. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES EN BUENAVENTURA

LA INFORMÁTICA DE GESTIÓN. Los programas que debe disponer para manejar la elaboración de los indicadores y la información que ellos arrojan

- **TÉCNICAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.** Determinar que personas se encargan de supervisar la ejecución del sistema de control, el rector, la secretaria, los coordinadores, los directores de curso, o se destina a un personal externo, o se crea una comisión variada que incluya además de los cargos anteriores personal de la asociación de padres.
- **TÉCNICAS DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN.** Es el empalme que se debe hacer entre el encargado del seguimiento y control y la persona de informática y gestión
- **TÉCNICAS DE DECISIÓN.** La información que va arrojando la aplicación de los indicadores sirve de base para tomar decisiones por parte de las directivas, estas además deben darse a conocer a otras áreas de la institución educativa como coordinación, a partir de allí decidir si se sigue o se cambia el rumbo.

10.5. UNIDADES PRINCIPALES DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES EN BUENAVENTURA

Para mantener el equilibrio del desarrollo de un programa de control de gestión en las instituciones educativas oficiales en Buenaventura se requiere participación interna y externa. A nivel interno se tiene:

- Directivas: Rector, coordinador académico y disciplinario.
- Operativos: Docentes especialmente directores de grupo y de área, y representantes de los estudiantes, especialmente de grados superiores.
- Integrantes de la asociación de padres de familia.

A nivele externo:

- Representante del despacho del Alcalde.¹
- Representante de la Secretaría Distrital de Educación.
- Representante del Distrito Educativo.
- Representante del sindicato de profesores SUTEV.

Los factores de éxito de este grupo son el compromiso, el nivel de asociación que alcancen y el análisis correcto y equitativo de las decisiones que se tomen a partir de los resultados que arrojen los indicadores.

11. LIMITACIONES

En el desarrollo de la presente investigación surgen un sin número de limitantes que no permitieron abordar de manera optima el desarrollo de la investigación como se pretendía llevar a cabo, sin embargo se logro superar estos impases y adelantar de la mejor manera posible los adjetivos planteados. Estas son algunas de las limitaciones presentadas:

- Una de las limitaciones fue el no poder concretar citas oportunas con algunos de los directivos encargados de las instituciones educativas objeto de estudio, debido a que no permanecían en la institución como tal.
- Falta de colaboración por parte de los entes encargados de regular el control de gestión en las instituciones educativas públicas, los cuales nunca tienen tiempo para atender una encuesta, al igual suministran información muy limitada.
- La falta de el desconocimiento del tema frente a el control de gestión para las instituciones educativas, no saben para que se utiliza esta herramienta administrativa.

12. CONCLUSIONES

Se pudo evidenciar de la caracterización socioeconómica una característica de la población de Buenaventura, la cual es un reflejo de las familias de este municipio, la estratificación social y económica de la ciudad se encuentra concentrada entre los estratos 1 y 2. Son pocas las familias que hacen presencia en las instituciones educativas oficiales, la opción para ellos es la educación privada. Otra característica es la capacidad que tienen los centros de educación, demasiados alumnos por salón lo que dificulta la labor docente y menoscaba la calidad educativa. Y también se destaca el hecho que exista un alto porcentaje de madres cabeza de hogar, y la preferencia por realizar un bachillerato acelerado para muchas personas que no lo hicieron en el momento apropiado

En cuanto al estado del arte se pudo determinar que el control de gestión además de estar establecido por un marco legal, se encuentra inmerso dentro de lo que es el Modelo Estándar de Control Interno – MECI – En este documento el gobierno propone una serie de medidas para poder establecer una serie de controles en el desempeño de todas las entidades oficiales, este control está orientado a que estas entidades obtengan resultados caracterizados por el desempeño eficiente, eficaz, sean rentables, actúen con transparencia en el manejo del gasto público, y en términos generales se trata de una política de control de calidad en el desempeño del funcionario oficial.

Los resultados del trabajo de campo aplicado a entidades educativas oficiales de Buenaventura muestran que en términos generales el sistema de control de gestión comparado con lo que se planteó en el estado del arte del mismo, se percibe que hay desconocimiento del tema, incluso en colegios como el ITI no existe el sistema como tal, al menos así lo plantearon las directivas. Se debe destacar también que existe un alto nivel de desconocimiento del concepto y por ende de su existencia, su aplicación, la conformación, los entes encargados en cada colegio y los resultados. La percepción general que arroja el trabajo de campo es que se requiere implantar de inmediato el programa, y lograr que las directivas entiendan que esta herramienta no solamente es de gran importancia para la entidades a su cargo mejoren su desempeño, sino que también es algo que es de su responsabilidad y no de organismos externos como los entes de control o la misma alcaldía por medio de la secretaría de educación

Por la razón anterior y ante un panorama tan preocupante sobre lo que es el sistema de control de gestión en las instituciones educativas del Distrito de Buenaventura, la propuesta que se planteó como modelo de control de gestión contiene los elementos y los pasos básicos para su comprensión, sus objetivos, su implementación, su aplicación y la evaluación de los resultados.

13. RECOMENDACIONES

Recomendaciones examinar anualmente los indicadores con la finalidad de que éste sea representativo de la gestión que se está llevando.

Implementar mecanismos que permitan verificar que la información que se registra en el Sistema de Control de Gestión, sea representativa de la realidad, para realizar el control y la toma de decisiones oportunas ya que el control de gestión es una herramienta administrativa.

Realizar la automatización del Sistema de Control de Gestión, la cual permitirá que el mismo sea más dinámico y simple para la ejecución del control.

Capacitar al personal, en cuanto a la utilización del Sistema de Control de Gestión.

BIBLIOGRAFÍA

BLANCO, Illesca Francisco (1996): en Control Integrado de Gestión, México D.F. editorial Limusa S.A grupo Noriega, Editores Balderas 95.

GARCES, George. Guía para elaborar una propuesta de investigación, un enfoque practico. Universidad del Valle sede Pacifico, 2008.

TELEFONICA, Telecom. Directorio Telefónico de Buenaventura 2009-2010 pág. 21-24.

ABAD, Arango Darío. Control de Gestión, Metodología para diseñar, validar e implementar sistemas de Control de Gestión en entidades del sector publico, Editores Interconed, 1999.

GARCES, George. Guía resumida para formulación de Anteproyectos de Investigación, Un enfoque Práctico. Universidad del Valle, Sede Pacifico, 2008. Documento inédito

ICONTEC, Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas, Bogotá D.C. Julio 2008.

LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Editorial Alfa omega Marcombo, Barcelona, 1993.

www.mineduacion.gov.co, Sistema Integral de Gestión: Revisión de Desempeño Institucional, 8ª revisión, enero-junio 2009.

www.buenaventura.gov, Plan de formación de docentes y directivos docentes del Municipio de Buenaventura, Secretaria de Educación, Comité Municipal de capacitación docente.

La web Google.com.

La información de arriba hace parte del marco teórico, donde hablamos que es, características y finalidad como lo describen arriba.



UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE PROCESOS, INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y
FINANZAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

ANEXO A

ENCUESTA PARA TENER UNA PERCEPCIÓN Y MEDIR EL CONOCIMIENTO
DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE
BUENAVENTURA FRENTE AL REDISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE
GESTIÓN PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL
MUNICIPIO DE BUENAVENTURA

Buen día, tarde o noche, somos Henry Góngora Ordoñez y José Aldemar estupiñan torres, estudiantes de Contaduría Pública, de la Universidad del Valle, Sede Pacífico y como trabajo de grado estamos interesados en conocer la percepción y el conocimiento sobre el rediseño de un control de gestión para las instituciones educativas oficiales del municipio de Buenaventura.

Dentro del proceso de la investigación nace la necesidad de realizar un cuestionario, donde su colaboración es imprescindible para el buen desarrollo de esta investigación, usted podrá realizar respuestas de manera muy abierta de acuerdo al conocimiento que tenga frente al tema.

Gracias por su atención y colaboración.

1. Cuale es el nombre de la institución objeto de estudio?
2. Marque con una (x) genero maneja la institución:
 - ☐ Masculino
 - ☐ femenino

3. Defina con sus propias palabras que es control de gestión?
4. Aplica usted el control de gestión en la institución?
5. Quien es la persona encargada de que se aplique ese control en la institución?
6. Que resultado les deja el control de gestión en la institución?
7. Como mide usted las variables con respecto al control de gestión?
8. Hay eficiencia en el control de gestión que lleva la institución?
9. Que mejoras le haría a ese control de gestión?
10. Que mejoras implementaría usted con respecto al control de gestión?