

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL
INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (INFORP/UES).

Trabajo de investigación presentado por:

MARINERO SÁNCHEZ ARTURO ARMANDO
QUINTANILLA AQUINO MARIA ANGELA
VÁSQUEZ VILLALOBOS JUAN RAMÓN

Para optar el Grado de:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

febrero 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Doctora María Isabel Rodríguez
Secretaria : Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda de del Cid

Asesor : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Abraham Vásquez Sánchez
Lic. Alfonso López Ortíz

Marzo de 2005.

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: Por darme la capacidad para alcanzar mi meta y no desmayar en momentos duros de mi vida. **A MI ESPOSA:** Yanira, por haberme dado su apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera. **A MIS HIJOS:** Arturo, Yaneth, Héctor, Toño, Gustavo y Karla. Porque son mi razón de vivir cada día y porque ustedes fueron mi fuente de inspiración que me motivó a ser mejor cada día. Además a Maritza le doy las gracias por su comprensión y sacrificio en estos momentos y por darme mi primera nietecita. **A MIS PADRES:** Julio Marinero, quien siempre me apoya en los momentos duros de mi vida, Elena de Marinero de grata recordación, sé que esta feliz por mi triunfo obtenido. **A MIS HERMANOS, SOBRINOS Y DEMÁS FAMILIA:** Por apoyarme en todo momento de la carrera, especialmente a mi tío “Toño”, que es muy querido por toda la familia. **Gracias.**

Arturo

DOY GRACIAS A DIOS: Por haberme permitido llegar hasta este momento y poder culminar mi carrera, **A MIS HIJOS:** Marito y Ariel, por ser comprensibles en los momentos tan difíciles cuando más me necesitaban, debido a ello les dedico mi triunfo. **A MIS PADRES:** Roberto Nicolás, que en todo momento creyó en mí y que me orientó con sus sabias palabras para que me sintiera segura y motivada en seguir adelante, María Ángela de grata recordación, por haberme dado su amor, confianza y comprensión en todo momento. **A MI ESPOSO:** Por darme ánimo para concluir mi carrera académica. **A MIS HERMANAS,** por su apoyo incondicional, su cariño y comprensión. Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron. **Gracias.**

Ángela

A DIOS TODO PODEROSO: por darme sabiduría y fuerza para culminar mi meta, **A MIS PADRES:** Pedro Luis Villalobos por toda la confianza que depositó en mí, Carmen Vásquez por ayudarme en los momentos más difíciles y brindarme todo el apoyo cuando más lo necesitaba, **A MIS HERMANAS (OS):** por darme la ayuda necesaria en los momentos de tristeza y angustias: Luis, Zoila, Toño, Lidia y a Iván de grata recordación a quien le dedico mi triunfo, **A MI CUÑADO:** Nicolás Gómez por darme consejos y toda su confianza en el largo del estudio. **A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** **Ángela y Arturo** por darme la oportunidad y tenerme paciencia en todo momento. Y a toda mi familia, amigos que me impulsaron a seguir adelante y finalmente, un agradecimiento especial a nuestro asesor **Lic. Abraham Vásquez,** por sus consejos y apoyo en todo el proceso del trabajo de investigación. **Gracias.**

Juan Vásquez

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I:

MARCO TEORICO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL INTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS.

| | |
|--|----|
| A- GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR | 1 |
| B-GENERALIDADES SOBRE EL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS | 2 |
| 1.ASPECTOS GENERALES | 2 |
| 2.MISIÓN | 5 |
| 3.VISIÓN | 5 |
| 4.OBJETIVOS | 5 |
| 5.SERVICIOS | 6 |
| 6.ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | 9 |
| 7.ASPECTOS LEGALES | 12 |
| C- PROCESO ADMINISTRATIVO | 14 |
| 1.DEFINICIÓN | 14 |
| 2.IMPORTANCIA | 15 |
| 3.FASES DEL PROCESO | 16 |

| | |
|---------------------------|----|
| 3.1 PLANEACIÓN | 16 |
| 3.2 ORGANIZACIÓN | 24 |
| 3.3 DIRECCIÓN | 31 |
| 3.4 CONTROL | 35 |
| D. MODELO ADMINISTRATIVO | 41 |
| 1. DEFINICIÓN | 41 |
| 2. OBJETIVOS | 42 |
| 3. IMPORTANCIA | 42 |
| 4. VENTAJAS | 43 |
| 5. PROPIEDADES | 43 |
| 6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO | 44 |
| E. GESTIÓN GERENCIAL | 45 |
| 1. DEFINICIÓN | 45 |
| 2. ACTIVIDADES | 46 |
| 3. NIVELES | 48 |

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (INFORP/UES)

| | |
|--|-----------|
| A-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 52 |
| 1- GENERAL | 52 |
| 2- ESPECIFICOS | 53 |
| B-IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 53 |
| C-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 54 |
| 1-MÉTODO | 54 |
| 2-TIPO DE INVESTIGACIÓN | 54 |
| 3-FUENTES DE INVESTIGACION | 55 |
| a. Primarias | 55 |
| b. Secundarias | 55 |
| 4. AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN | 56 |
| 5. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN | 56 |
| a. La Entrevista | 56 |
| b. Observación Directa | 57 |
| c. Cuestionario | 57 |

| | |
|--|----|
| 6.DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA | 57 |
| a. Universo | 57 |
| b. Tamaño de la Muestra | 58 |
| 1.Empleados | 58 |
| 2.Usuarios | 58 |
| 7. TABULACION Y ANÁLISIS DE DATOS | 60 |
| D- ALCANCES Y LIMITACIONES | 60 |
| 1. ALCANCES | 60 |
| 2. LIMITACIONES | 61 |
| E-DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 61 |
| 1- PLANEACIÓN | 61 |
| a -PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 62 |
| b -PLANEACIÓN TÁCTICA | 63 |
| 2-ORGANIZACIÓN | 63 |
| a- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES | 64 |
| b -ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | 64 |
| c -REGLAMENTO | 64 |
| d -MANUALES | 64 |
| 3 -DIRECCION | 67 |
| a -COMUNICACIÓN | 67 |
| b -MOTIVACIÓN | 68 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| c -LIDERAZGO | 68 |
| d -SUPERVISIÓN | 69 |
| 4- CONTROL | 69 |
| a. CONTROLES FINANCIEROS | 69 |
| b. CONTROLES NO FINANCIEROS | 70 |
| | |
| 5- ANALISIS DEL FODA | 71 |
| F- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 74 |
| 1-CONCLUSIONES | 74 |
| 2-RECOMEDACIONES | 75 |

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

| | |
|----------------------------------|----|
| A. IMPORTANCIA | 77 |
| B. OBJETIVOS | 78 |
| C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA | 79 |
| 1. MODELO DE PLANEACIÓN | 80 |
| 1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 80 |
| a. REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN | 80 |
| b. REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN | 82 |
| c. OBJETIVOS | 83 |
| d. ESTRATEGIAS | 83 |
| e. PLAN DE CAPACITACIÓN | 85 |
| 1.2 PLANEACIÓN TÁCTICO | 86 |
| a. OBJETIVOS | 86 |
| b. ESTRATEGIAS | 87 |
| 2. MODELO DE ORGANIZACIÓN | 88 |
| 2.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO | 90 |
| 2.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS | 91 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| a. MANUAL DE ORGANIZACIÓN | 92 |
| b. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | 102 |
| c. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | 115 |
| d. MANUAL DE INDUCCIÓN | 129 |
| 3. MODELO DE DIRECCIÓN | 137 |
| 3.1 MOTIVACIÓN | 137 |
| 3.2 LIDERAZGO | 138 |
| 3.3 COMUNICACIÓN | 139 |
| a. INFORMACIÓN A EMPLEADOS | 139 |
| b. INFORMACIÓN A USUARIOS | 140 |
| 3.4 SUPERVISIÓN | 141 |
| 4. MODELO DE CONTROL | 141 |
| 4.1 CONTROL ADMINISTRATIVO | 141 |
| 4.2 CONTROL FINANCIERO | 142 |
| 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 143 |
| 5.1 RECURSOS HUMANOS | 143 |
| 5.2 RECURSOS MATERIALES | 143 |
| 5.3 RECURSOS FINANCIEROS | 144 |
| 5.4 CRONOGRAMA | 147 |
| 6. PRESENTACIÓN DEL PLAN | 148 |
| BIBLIOGRAFÍA | 150 |
| ANEXOS | |

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha diseñado un modelo administrativo para el fortalecimiento de la gestión gerencial del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador (INFORP/UES), el cual parte de un marco teórico de referencia acerca de las generalidades del Instituto, así como la teoría relacionada con el Proceso Administrativo, Modelo y Gestión Gerencial.

Para conocer la situación actual del instituto se ha utilizado fuentes de datos primarios (entrevista, encuestas y observación directa) y fuentes de datos secundarios (documentos y materiales bibliográficos), con el propósito de elaborar el diagnóstico que permitiera determinar si existe una adecuada aplicación del proceso administrativo.

Entre las principales conclusiones derivadas de la investigación se pueden mencionar:

En el instituto no existe un modelo administrativo que sirva de guía para la ejecución de las etapas de planeación, organización, dirección y control; los principales manuales administrativos no han sido diseñados en su totalidad y no cuentan con una estructura formal y técnicamente existentes; además se han elaborado un conjunto de recomendaciones contenidas en un modelo que se ajuste a las necesidades administrativas del instituto.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se diseñó una propuesta de modelo de planeación, organización, dirección y control que contienen los elementos básicos para lograr una eficiente y efectiva aplicación del proceso administrativo en beneficio del instituto.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad presentar una propuesta de un modelo administrativo, que contribuya al fortalecimiento de la gestión gerencial del instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador (Inforp/ues).

El capítulo I, comprende las generalidades sobre el instituto, resaltando definiciones, características, y aspectos legales; así mismo, se incluye información general acerca de la institución en estudio. Además sobre el proceso administrativo, desarrollado en cada fase, describiendo definiciones, importancia y elementos básicos.

El capítulo II, se refiere a la metodología utilizada para recopilar información necesaria para elaborar el diagnóstico de la situación actual; además contiene las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

En el capítulo III, se presenta el modelo administrativo; diseñado en función de las necesidades de la institución, determinadas en el diagnóstico, en el cual se incluyen: un modelo de planeación que describe los principales planes estratégicos y operativos para la institución. Un modelo de organización que contiene los manuales administrativos más relevantes como: de organización, de procedimientos y descripción puestos y de inducción, también se incluye una

propuesta de estructura organizativa que refleja los diferentes niveles jerárquicos existentes en el instituto.

En el modelo de dirección se proponen una serie de elementos motivadores que se ajustan a la capacidad del instituto.

Además se incluyen otras formas de mejorar la comunicación.

Finalmente, se detalla la bibliografía consultada a lo largo de toda la investigación, un glosario de términos y los anexos que respaldan la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A- GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

En el año de 1821, cuando El Salvador logró ejercer su independencia, surgió la necesidad política y social de definir la nación; de legitimar su gobierno, de explorar, registrar e interpretar las experiencias pasadas y presentes y de sugerir los cambios del futuro. Asimismo los intelectuales del momento respondieron a esa necesidad.

Fueron defensores de una Nación Liberal y Europeizada, con un futuro progresista para El Salvador, consiguiendo el progreso como la adopción de modelos de Europa y de los Estados Unidos a quienes trataron de imitar.

Así en El Salvador logra hacer cambios significativos, el mayor logro lo obtuvo en el año de 1841, cuando la educación y las actividades intelectuales cambiaron notablemente, en el mismo año en que El Salvador se separa de la Federación Centroamericana y se creó la Universidad de El Salvador, comenzando sus labores de educación en 1847.

La Universidad de El Salvador, no ha sido ajena a los conflictos políticos y militares, tanto en el siglo

pasado(1900-2000), como en el presente; sus edificios fueron severamente dañados, la biblioteca saqueada y los archivos y mobiliarios fueron destruidos; incluso, murieron muchos universitarios.

Igualmente, ha sido victima de fenómenos naturales, como los terremotos de los años 1854, 1873, 1986 y 2001.¹

B- GENERALIDADES DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. Aspectos Generales.

El Instituto, es la Unidad Académica responsable de desarrollar acciones académicas y de apoyo pedagógico a la formación inicial y permanente de maestros y maestras, proporcionando a todos los niveles educativos y a estudiantes universitarios, un espacio para la reflexión y difusión del debate educativo en general y de la labor docente y su práctica en particular.

Para ello enfoca su tarea a la formación permanente del profesorado y a la investigación educativa.

Fue creado como un servicio de carácter pedagógico al interior de la propia Universidad y hacia el conjunto de la educación salvadoreña, guiando su objetivo a promover y apoyar acciones hacia la mejora de la educación del país.

En este sentido se relaciona y trabaja con diferentes sectores y personas involucradas en el desarrollo de la educación del país como: Organismos no Gubernamentales educativas (ONG'S), Ministerio de Educación, maestras y maestros de los sectores públicos, privados y docentes universitarios.

En noviembre de 1991, el Consejo Superior Universitario, acuerda la creación de lo que hasta ese momento se conocía como Centro de Formación y Recursos Pedagógicos (CEFORP)./2

En el año de 1996, el Centro de Formación y Recursos Pedagógicos por acuerdo del Consejo Superior Universitario adquiere la categoría de instituto. Con esa categoría ocupa un nuevo lugar dentro de la organización universitaria, dependiendo directamente de la rectoría.

El instituto, a pesar de formar parte de la Universidad y estar establecidos en los convenios que sería responsabilidad de la contraparte local, la asignación de un espacio físico para su funcionamiento, este compromiso fue asumido hasta junio de 1996, con la asignación del ex comedor universitario y en el cual la cooperación española invirtió en su reconstrucción.³

Para darle al Instituto una sustentabilidad económica, se ha venido trabajando, al correr de los años, para que éste sea incluido en el presupuesto de la Universidad y hasta la fecha esa meta aún no ha sido alcanzada.

Existen aspectos importantes sobre la situación actual dentro de los cuales se menciona que en el instituto, no se realiza o no cuenta con un buen proceso administrativo, que le permita evaluar el rendimiento del mismo, generando esto una inadecuada planeación de los recursos.⁴

3/plan anual de trabajo.pag. 12 2002

4/Memoria de Labores inforp/ues. 2002 Pág. 23

2. MISIÓN:

Somos una Institución pública sin fines de lucro que facilita programas de formación permanente y recursos pedagógicos sobre metodologías y contenidos innovadores en apoyo a las tareas de investigación y consulta a los docentes de los diferentes sectores, como a estudiantes universitarios del profesorado y la licenciatura en educación, contribuyendo con ello al desarrollo profesional científico y humano.

3. VISIÓN:

Ser el Centro de Investigación e innovación pedagógica que provee a los maestros y maestras de los diferentes sectores públicos y privados, los recursos de formación permanente requerida para dar respuesta efectiva a las exigencias que demanda el sistema educativo nacional.

4. OBJETIVOS**4.1 GENERAL:**

Apoyar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en todos los niveles educativos, a través de la formación permanente del profesorado y la investigación educativa.

4.2 ESPECÍFICOS:

-Garantizar una adecuada coordinación del accionar del Instituto asegurando el funcionamiento interno y las relaciones externas en la Universidad de El Salvador y el resto de la Comunidad Educativa.

-Diversificar la oferta del área de formación, ampliando su incidencia en otras realidades.

Realizar investigaciones que fortalezca la formación permanente de profesorado.

-Editar materiales y publicaciones para los educadores.

-Proporcionar los servicios de recursos pedagógicos a maestros y maestras.

-Apoyar sistemática y oportunamente a las áreas del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, a través del Proceso Administrativo.

5. SERVICIOS: /⁵

Algunos servicios que brinda este instituto a la población interna y externa de la universidad son:

5.1 INTERNOS: CENTRO DE DOCUMENTACIÓN.

- **Uso de biblioteca.** Hay información tanto para los estudiantes como para personal administrativo, alumnos y personas que nos visitan diariamente.

- **Hemeroteca:** Son colección de publicaciones, revistas, etc. Cuenta con 12 títulos de revistas especializadas en pedagogías. Algunos temas son: metodologías educativas, acuerdos de investigaciones en educación, experiencias, tratamientos de ambientes escolares y propuestas curriculares, hay títulos especializados sobre temas para la educación infantil, primaria, nivel medio y universitario.

- **Videoteca:** Es la colección de videos y microfilm, DVD, VCD. Etc. Esta colección cuenta con 182 videos educativos y documentales de las distintas materias y niveles escolares, audiovisuales, etc.

La proyección de videos es un recurso utilizado como refuerzo a la clase de aula, también es empleado por grupos de maestros(a) con la finalidad de autoformación, etc.

- **Ludoteca:** colección de juegos pedagógicos y objetos tridimensionales. Está combinada por 310 juegos didácticos que sirven de referencia para el trabajo en el aula, hay juegos orientados a las actividades del lenguaje en los primeros años de la escuela, a la enseñanza de las matemáticas, así como las materias educativas, sobre tertulias, sonidos, colores,

movimientos y estructuras, todas orientadas para el apoyo en la educación del niño(a).

- **Talleres de formación Abierta:** Son dirigidos a los estudiantes, profesores y personal Administrativo de la Universidad De El Salvador, tales como: cursos, talleres, viajes de campo, conferencias, tertulias pedagógicas, etc.

- **servicios:** Orientación al usuario, estantería abierta, proyección de videos, préstamos de equipos audiovisuales, fotocopidora, etc.

- **Venta de libros y revistas:** Son materiales de apoyo educativo para docentes, estudiantes y para investigadores que se dedican a la educación.

5.2 EXTERNOS:

- **Jornadas a los Centros Educativos.** Es el espacio donde el profesorado puede formarse, compartir y reflexionar sobre las vivencias de su labor educativa, cercano a su localidad.

- **Ejecución de Proyectos a Nivel Nacional:** Actualización del docente en diferentes áreas, así como también la investigación educativa.

- **Talleres:** Son dirigidos a los centros educativos y a las escuelas de verano.

- **Capacitaciones:**

Se les asesora a los docentes y alumnados de las escuelas básicas y niveles de bachillerato para que ellos se vayan fomentando sobre los beneficios de la literatura y de los diferentes talleres que se posee en el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos.

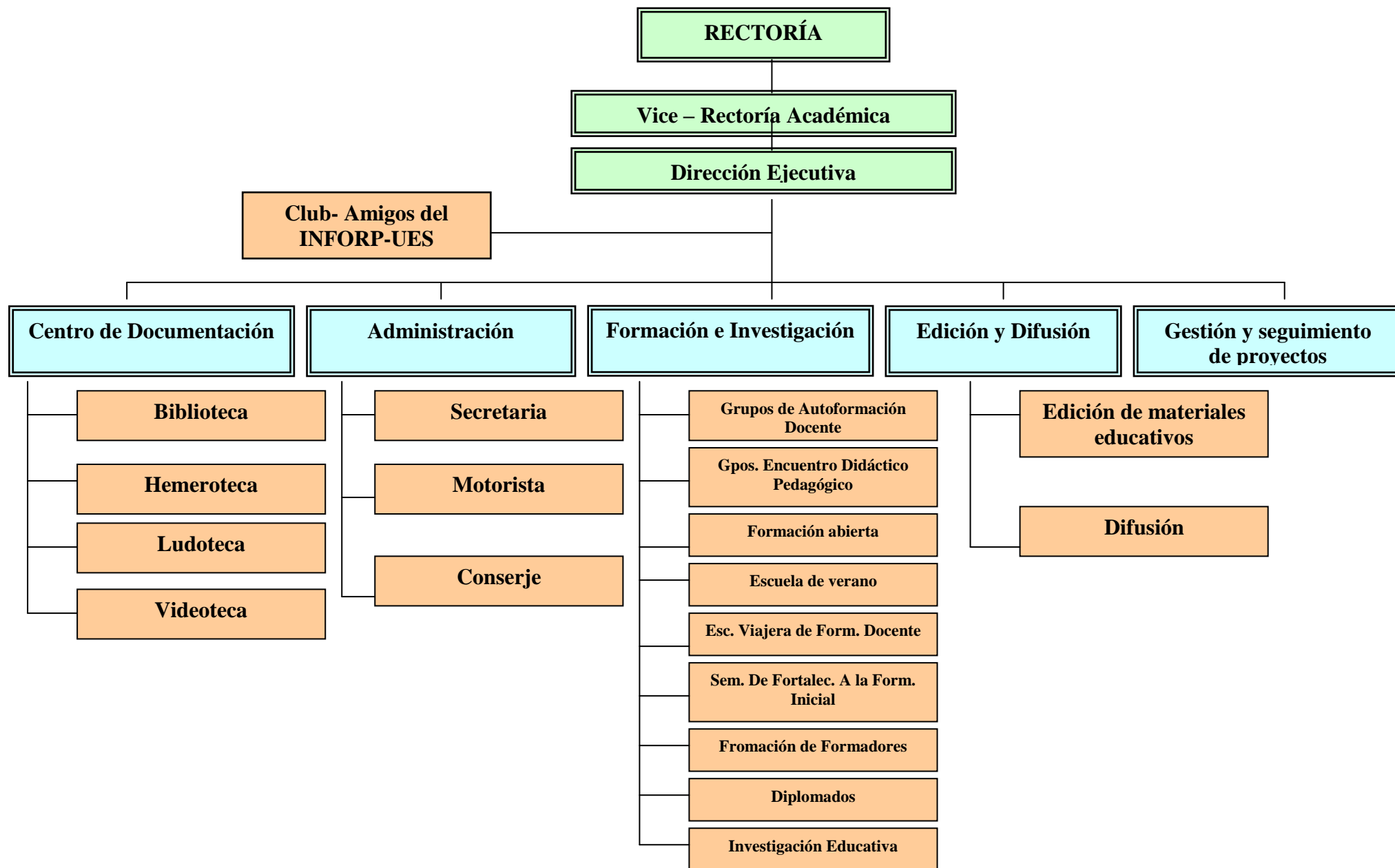
- **Diplomados etc.**

Es una modalidad de capacitación que ofrece una mayor organización y amplitud de contenidos. Están diseñados para atender didácticas en disciplinas específicas, poniendo en primer lugar las materias básicas.

6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA/⁶

La Estructura Administrativa presente, del instituto para dar cumplimiento y operatividad a su objetivo general; está conformado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DEL INFORP – UES



A continuación se detallan las unidades más importantes de la Estructura Organizativa: /⁷

Dirección Ejecutiva:

Es la máxima responsable que garantiza una adecuada coordinación del accionar del Instituto, asegurando el funcionamiento interno y las relaciones externas en la Universidad y el resto de la comunidad educativa.

Administración:

Apoya sistemáticamente y oportunamente a las áreas del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, a través del Proceso Administrativo y Financiero a efecto de generar el crecimiento y el desarrollo del mismo.

Centro de Documentación:

Apoya las tareas de investigación y consulta, a docentes y a alumnos. Fomenta la animación a la investigación, la autoformación y la lectura mediante sus ramas de: Biblioteca, Hemeroteca, Ludoteca, Videoteca.

⁷/idem

Formación e Investigación:

Oferta una Formación permanente a los educadores nacionales, enfoca nuevas propuestas pedagógicas que tengan en cuanto a práctica y necesidades educativas, con el objetivo principal de que sean aprobadas y posteriormente generalizadas.

Edición y Difusión de Materiales:

Esta área difunde y facilita la comunicación educativa, asimismo, edita materiales y publicaciones útiles para los educadores (as), dirigidos a la participación de los mismos, de cara a generar y propiciar un movimiento de renovación pedagógica y dar instrumentos útiles para su difusión y aplicación práctica.

7. ASPECTOS LEGALES:

El Marco Jurídico y Legal que rige la Universidad de El Salvador son:

7.1 La Constitución de la Republica de El**Salvador:**

Artículo 53: Establece "El Derecho a la Educación y a la Cultura es inherente a la persona humana, en consecuencia es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación,

fomento y difusión". El Estado propiciará la Investigación y el quehacer científico.

Artículo 61: dice "La Educación Superior se regirá por una Ley Especial (Ley de Educación Superior). La universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de Autonomía en los aspectos docente, Administrativo y Económicos.

7.2 Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:

Artículo 4: Establece que para el cumplimiento de su fines la Universidad gozará de Autonomía en lo docente, administrativo y económico.

7.3 Ley General de Educación. Decreto 917

Artículo 27: La Educación Superior se regirá por una ley especial y tiene los objetivos siguientes: Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales; promover la investigación en todas sus formas; Prestar servicio social a la comunidad; cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

7.4 Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

Artículo 2: Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley, todas las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas

del Gobierno de la Republica, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter Autónomo.

7.5 Reglamento General de la Universidad de El Salvador:

Artículo 3: son fines de la Universidad:

a- Conservar, fomentar y difundir la ciencia, el arte y la cultura.

b- Formar profesionales capacitados moral e intelectualmente para desempeñar la función que les corresponde en la sociedad, integrando para ello las funciones de docencia, investigación y proyección social.

c- Realizar investigación filosófica, científica, artística y tecnológica de carácter universal, principalmente sobre la realidad salvadoreña y centroamericana.

C. PROCESO ADMINISTRATIVO

1. DEFINICIÓN

Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para los objetivos establecidos en una empresa. Es una secuencia lógica que permite que la administración se aplique

ò realice, guiando a la empresa hacia la obtención de los objetivos que se ha fijado.^{/8}

2. IMPORTANCIA

Se constituye en un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa.

Permite desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzos, tiempo y dinero.

Se logra una mejor coordinación en la ejecución de tarea de la empresa. En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos.

De ahí la importancia que tiene el proceso administrativo.

Ya que esto implica la renovación, ampliación de los procesos en los productos, servicios, en la organización, gestión y cambios en las calificaciones del capital humano.

3. FASES DEL PROCESO

Para efectos de esta investigación se tomará el proceso administrativo como la integración de cuatro fases fundamentales:

3.1 Planeación:

Es la primera fase del proceso administrativo y es en este momento en que se dice por anticipado que hacer, cuando hacerlo, y quien lo hará.

3.1.2 Definición

- "El proceso en que se establecen las metas y directrices apropiadas para el logro de las mismas"/⁹

- "La selección de misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros"/¹⁰

9/Stoner, James y otros, Administración 6ª. Edición Prentice-Hall Hispanoamérica 1996

10/koontz, Harold y Heinz Weihrick. Administración. Una Perspectiva Global, 11a. Edición Mc. Graw Hill, México 1998

3.1.3 Importancia

A medida que la teoría administrativa se ha desarrollado es notoria la atención que se ha prestado a la fase de la planeación. Pero este esmero de la que ha sido objeto no es mas que el reconocimiento del papel importante a desempeñar en la realización de toda actividad administrativa.

Por otra parte la planeación permite las organizaciones precisar sus objetivos principales, establecer prioridades entre los mismos, proporcionando de esta manera, guías claras para la toma de decisiones en todos los niveles ejecutivos y además, seleccionar cursos de acción que ayuden a dichas organizaciones a enfrentar con mayor probabilidad de éxito las situaciones futuras./¹¹

Para finalizar, cabe mencionar que la planeación es una herramienta de la gerencia para establecer una comunicación efectiva con el personal sobre los objetivos y cursos de acción establecidos y asegura en esta forma una mayor colaboración de dicho personal,

¹¹/Idem.

en el desarrollo de las actividades que le sean encomendadas y de esta forma la planeación cumple su rol fundamentas de minimizar costos y mejorar productividad.

3.1.4 Principios/12

La planeación se fundamenta en los principios que se detallan a continuación:

3.1.4.1 Principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, si no de la forma más concreta posible, porque van regir acciones específicas. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual con lo que se habrá logrado avanzar. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

3.1.4.2 El principio de la flexibilidad.

Dentro de la precisión (establecida en el principio anterior) todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

3.1.4.3 El principio de unidad de dirección.

Los procedimientos deben ser de tal naturaleza que puedan decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan.

Es notorio que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas, contabilidad, personal, etc. Deben coordinarse en tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formulación.

3.1.4.4 El principio de Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

La elaboración en grupo asegura un resultado mas objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran a formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

Por lo tanto Podemos decir la importancia de la planeación es alcanzar por medio de las metas y principios que ayudan a establecer objetivos fundamentales para conseguir un mejor proceso administrativo a nivel gerencial y en los niveles inferiores para que exista una adecuada comunicación; todo esto nos lleva a tener una buena política, misión y estrategias dentro de las instituciones.

3.1.5 Elementos de la Planeación/13

Para elaborar un plan se deben tener en cuenta una serie de elementos que lo integran y los cuales se detallan a continuación:

3.1.5.1 Misión o Propósito

La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa), un propósito o misión.

En ocasiones las personas piensan que la misión de una empresa, así como su objetivo, consiste en obtener utilidades. Es cierto que, todo tipo de empresa necesita tener como meta u objetivo lograr un superávit para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión.

3.1.5.2 Objetivos y Metas.

Los objetivos y metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el fin último de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

La diferencia entre objetivo y meta estriba en que la segunda es más concreta y en términos cuantitativos.

3.1.5.3 Estrategias¹⁴

Aunque por lo general en el término "estrategia" sigue teniendo una connotación competitiva, los administradores lo usan más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

3.1.5.4 Políticas

Este elemento es parte de los planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son expresas, ya que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores.

3.1.5.5 Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, son pautas de acción mas que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

3.1.5.6 Reglas

Estas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan. Es necesario asegurarse de poder distinguir las reglas de las políticas. El propósito de la política es guiar la toma de decisiones al determinar las áreas en las que los administradores pueden usar su discreción. Aunque las reglas también sirven como guía, no permiten discreción en su aplicación.

3.1.5.7 Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción fijando el tiempo requerido para la realización de cada una de las etapas de operación.

3.1.5.8 Presupuesto

Éste comprende una declaración de los resultados esperados expresados en términos numéricos. Es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control.

La importancia del presupuesto radica en que expresa por anticipado los resultados en datos numéricos además que obliga a los gerentes a establecer objetivos bien definidos y permite detectar el cumplimiento de ellos y de las variaciones y aplicar las correcciones que sean necesarias.

Por lo tanto se determina que esta fase nos ayuda aplicar pasos muy importantes en la administración, también en las diferentes áreas, para poder recabar informaciones que ayude a una mejor planificación estructural a nivel gerencial. Para todo esto es necesario tener presupuesto, programas, etc. Para poder lograr los resultados.

3.2 ORGANIZACIÓN:

La organización es un elemento fundamental en el aspecto teórico, recoge, completamente y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a como debe ser una empresa.

3.2.1 Definición

Desde el punto de vista administrativo, organizar es:

El establecimiento de las relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo./¹⁵

3.2.2 Importancia.

La organización es un medio de ordenación indispensable para lograr efectividad en el esfuerzo de conjunto donde el gerente coordinará las acciones de muchos individuos de modo que la actuación sea satisfactoria y de gran valor para cada miembro del grupo. Esto implica una adecuada asignación de actividades y la determinación de las relaciones internas que operan entre cada uno de los integrantes de la estructura organizativa./¹⁶

¹⁵/Américo Alexis Serrano Ramírez. Administración I y II año 2004 pag. 248.

¹⁶/Guillermo gomez ceja. Planeacion y organización de empresas 8ª. Edición.1994, pag. 148.

3.2.3 Principios

Existen en la organización, principios que deberá tener presente quien estructure, modifique y/o dirija una ordenación, teniendo en cuenta las circunstancias específicas de que se trata y las personas que en ella intervienen.¹⁷

3.2.3.1 Principio de la especialización

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad limitada y concreta se obtiene mayor eficacia, claridad y habilidad. Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mejor especialización y con ella, mayor profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

La especialización tiene como límites que le impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se conocen, fácilmente se llega a una súper especialización, que produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema.

3.2.3.2 Principio de equilibrio de autoridad y responsabilidad.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

El mando se ejerce de arriba hacia abajo; siempre va en línea, jerárquica, por que si no se trastornase gravemente la organización.

3.2.3.3 Principio de la definición de puestos.

Debe definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiéndose por éste la unidad de trabajo impersonal específico. Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada cual debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

3.2.3.4 principio de la unidad de mando

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciban ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para la orden y la eficiencia que exige la organización; "nadie puede servir a dos señores", no va contra este principio el sistema de organización que recibe el nombre de funcional o de Taylor, porque este sistema considera que varios

jefes mandan ciertamente sobre el mismo grupo, pero; al menos teóricamente, lo hace sobre materias o funciones distintas.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que cuando hablamos de la organización nos referimos a un elemento fundamental, el cual nos ayuda a buscar la efectividad de las personas dentro de la empresa, sus principios son importantes porque se tienen que manifestar en todas las áreas por que es necesario dar soluciones a cualquier problema.

3.2.4 Proceso de Organización.

La organización vista como un proceso, debe de considerar varios factores como el hecho de que la estructura debe ser reflejo de los objetivos y planes, porque son ellos los que conllevan a las actividades, además debe de reflejar la autoridad de la administración, debe también reflejar su ambiente./¹⁸

3.2.4.1 Identificar el objetivo.

El conocimiento del objetivo es importante ya que basándose en él se fijan los requisitos esenciales de organización para obtenerlo; advirtiéndose que, el esfuerzo organizativo puede cambiar de un objetivo a otro.

¹⁸/idem.

3.2.4.2 dividir el trabajo en operaciones parciales.

Seguidamente se inicia la elaboración de una lista de las actividades que implica dicho objetivo, en función al tiempo que se va emplear.

3.2.4.3 Agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza.

Este agrupamiento se hará con las actividades homogéneas entre sí. Por ejemplo: publicidad, investigación de mercados, canales de distribución y demás operaciones comerciales pueden agruparse con el nombre de mercadotecnia. También se puede emplearse otras bases para agrupar actividades, tales como los productos ofrecen, su ubicación geográfica, tipos de clientes, etc.

3.2.4.4 Para cada actividad o grupo de actividades.

Definir con toda transparencia las obligaciones e indicar quién deberá desempeñarlas. En esta etapa del proceso, el organizador define con toda claridad, las funciones que cada individuo dentro de la organización va a ejecutar en el desempeño de su puesto explicándolas con mucha amplitud.

Asimismo, deja ver exactamente lo que espera de cada trabajador en el ejercicio de sus funciones.

3.2.4.5 Asignar personal especialista.

Habiendo establecido las funciones y puntualizando en las obligaciones de cada puesto, se lleva a cabo la asignación de personas realmente capaces para desarrollar estas funciones en esos puestos. Para este efecto habrá que armonizar los requisitos del puesto con las aptitudes de los posibles candidatos señalando que personal debe ser adiestrado de acuerdo a la naturaleza y complejidad de cada responsabilidad.

3.2.4.6 Delegar la autoridad necesaria al personal asignado.

Este último paso del proceso indica que para obtener un mejor desarrollo en las funciones asignadas, es conveniente conceder autoridad a los miembros que integran la organización. Esta delegación de autoridad hecha por un superior a sus subordinados.

Por lo tanto la organización es la fase donde comprende un mayor compromiso para los administradores, ya que es aquí donde recae la comunicación para todos los niveles y así conceder autoridad para las diferentes funciones en la organización.

3.3 DIRECCIÓN:

3.3.1 definición.

Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercido con base de decisiones, ya sea tomadas directamente o indirectamente, delegando dicha autoridad./19

Nos encontramos en el punto central y más importante de la Administración. Pero, quizá por lo mismo, en el que existe mayor número de diferencias, aunque éstas sean secundarios

3.3.2 Importancia

Es a través de la dirección que los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su esfuerzo en beneficio de la organización.

La razón radica en que este elemento de la administración, es el más real y humano. /20

19/ Administración de empresas teoría y practica Agustín reyes Ponce, 2002 Pág. 392

20/Koontz, Harold y Heinz Weihrick, Administración. Una Perspectiva Global 11a. Edición Mc. Graw Hill, México 1998.

3.3.3 Sus Fases/21

Existen algunas fases en la dirección las cuales se pueden mencionar:

- Que se le delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases.
- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de ordenes.

3.3.4.Principios/22

3.3.4.1 El principio de la coordinación intereses .

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de el.

21/Idem.

22/James A.F. Stoner, R. Edward Freeman. Administración. 5a. Edición.1996 pàg. 530

3.3.4.2 Principio de la vida jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y una nunca en forma constante.

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios perdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando.

3.3.4.3 Principio de la Resolución de los Conflictos.

Debe preocuparse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

3.3.5 elementos claves de la dirección:

3.3.5.1 La Comunicación:

Proceso en el que involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por un canal seleccionado y al receptor lo cual ayuda que en la dirección exista un enlace adecuado para tomar una decisión adecuada./23

3.3.5.2 motivación

Se define como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales./²⁴

3.3.5.3 liderazgo.

Es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas./²⁵

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se concentre en la calidad, honestidad y la elevación de riesgos calculados en los empleados y clientes.

3.3.5.4 Supervisión.

Es una de las partes de la dirección donde se mide el ordenamiento de las cosas que se tienen que hacer en los diferentes niveles ya sea en el área inferior, llamados supervisores inmediatos./²⁶

24/cchermerhorn, john r. Jr. administration 1a. edicion 2002

25/Robbins Stephen. P. Y otros, administración 6^a. Edición 2000.

26/ Reyes Ponce Agustín. Administración moderna. 2002.

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas de dirección y coordinación.

De acuerdo a lo dicho anteriormente podemos decir que la dirección es la manera de hacer efectiva todo lo que se ha planeado por medio de niveles jerárquicos, los cuales nos ayudan a tomar decisiones oportunas y estrechas, en el momento deseado. Su importancia recae en la forma de administrar y coordinar el trabajo en todos los niveles desde el subalterno hasta el nivel gerencial.

3.4 CONTROL

3.4.1 Definición

Es un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas./27

Con esta definición se puede concluir que el control es el que ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, organización y dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesiten.

Es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajuste a los planes. /28

Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se plantearon y para corregir cualquier desviación evidente./29

3.4.2 Importancia.

Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados a fin de lograr los objetivos; además ayuda a garantizar los planes trazados en la administración.

Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad empleada que se realice en la estructura organizativa, para que los gerentes realicen mejor su acción laboral./30

28/ Harold Foont, Cyril o Donnell pag. 893.1998

29/Agustín Reyes Ponce admón. de empresas teoría y practica,2002

30/James a.f. stoner, r Edward freeman. Administración 5a. edición. Pág.638 1996

3.4.3 Principios

El propósito del control. Significa que la verdadera finalidad a la que está orientado el control, es a detectar oportunamente las variaciones actuales y futuras de un plan.³¹

3.4.3.1 Principio de eficiencia: es el grado de validez de las técnicas de control que se determina por la capacidad para descubrir y señalar no solo las desviaciones, si no también las causas de esta.

3.4.3.2 principio de La responsabilidad: es una función específica de un jefe al que se le ha encomendado la responsabilidad de ejecutar un plan.

3.4.3.3 Principio de la correspondencia con los planes:

Este se refiere a que debe existir una identificación total de las inspecciones con los procedimientos, de tal manera que el control sea un reflejo de la estructura de los propósitos deseados.

3.4.3.4 Principio de la existencia de normas: la eficiencia del control está supeditada al establecimiento previo de normas objetivas, claras y adecuadas.

3.4.3.5 Principio de la flexibilidad: Se debe permitir que se le hagan cambios tan pronto como sea necesario, de manera que se adapten a las nuevas condiciones externas o internas con la mayor rapidez posible.

3.4.4 características/32

Los controles deben ser claves y estar orientados a los resultados. Deben apoyar los planes estratégicos.

Deben ser comprensibles. Tiene que ayudar a la toma de decisiones y evitar ser complejos.

Tienen que alentar el autocontrol, permitir la confianza mutua, la buena comunicación y la participación de las funciones implicadas.

Deben ser oportunos, es decir, que aporte información rápida a fin de prevenir efectos graves en perjuicio de la organización.

3.4.5 tipos de control/33

3.4.6.1 Preventivos: Intentan prevenir problemas en lugar de remediarlos mas tarde.

32/Robbins, Stephen P. Y otros administración 6a. Edición 2000.

33/idem

3.4.6.2 Concurrentes: se realizan al mismo tiempo que una actividad cuando se está desarrollando. Corrige los problemas antes de que estos se vuelvan más costosos.

La supervisión directa es la forma más conocidas de este tipo de control.

3.4.6.3 los controles correctivos, de retroalimentación o posterior a la acción: se realizan después que la acción ha tenido lugar. Su principal desventaja es que cuando el gerente recibe la información, el daño ya esta hecho.

3.4.7 Control Administrativo

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que corresponden principalmente a la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas administrativas y por lo general se relacionan en forma directa a los registros financieros./³⁴

Es la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los limites tolerables al compararlos con las expectativas de los objetivos, procedimientos y reglamentos establecidos en la planeación./³⁵

34/James A.F. Stoner, R. Edward freeman. Administración quinta edición Pág. 638, 1996

35/Robines, Stephen P. y otros, administración 6a. edición pag. 278 2000.

3.4.8 Proceso del Control

3.4.8.1 medición del rendimiento: el gerente obtiene información a través de: la observación personal, informes estadísticos.

3.4.8.2 comparación del rendimiento real con un estándar para determinar el grado de variación entre ambos: los gerentes se interesan por la magnitud y dirección de esas variaciones, tomando como base un rango de desviación aceptable.

3.4.8.3 acción administrativa: para corregir las desviaciones y las medidas inadecuadas lo que se debe de hacer es: no hacer nada, corregir el rendimiento real o la revisión del estándar.

3.4.9 Control Financiero:

El control interno financiero comprende el plan de organización, los procedimientos, registros concernientes a la custodia de recursos económicos, materiales, a la verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros.³⁶

³⁶/normas técnicas de control interno de la corte de cuentas de la republica de el salvador N. 110-11
Pág. 12. 1993.

Por lo tanto el control es la medida necesaria para que en una organización exista una relación de trabajo que se cumpla a la perfección. Por medio de esta prevención se supervisa y se evalúa todas las actividades planificadas y si es necesario ajustar a los planes deseados cuando se necesite.

D. MODELO ADMINISTRATIVO

1.- DEFINICIÓN

Modelo es la representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, circunstancia o relación, puede ser oral, material o matemático./³⁷

Constituye un esquema que muestra la forma ideal de la gestión, por medio de la aplicación de cada fase del proceso administrativo, con el propósito de facilitar la toma de decisiones./³⁸

37/stoner james a . administracion 6a. edición, 1996

38/Contreras Tejada, Víctor Manuel y Otros. Diseño de un Modelo Administrativo para la Toma de Decisiones en el Inst. Espec. De Educ. Superior el Espiritu Santo, junio 2002.

También se basa en todos los enfoques y los integra de una forma sistemática. Este enfoque de la teoría y la ciencia de la dirección, intenta reunir el conocimiento pertinente del régimen relacionándolo con el trabajo administrativo; lo que hacen los gerentes al igual que otras ciencias operacionales tratan de integrar los conceptos, principios y técnicas en que se fundamenta dicha teoría.³⁹

2. OBJETIVOS

Proporcionar a las organizaciones los lineamientos básicos que sirven de guía para la gestión administrativa contribuyendo al cumplimiento de los mismos.

3. IMPORTANCIA

El uso de este para las empresas es importante, sirve de guía para la toma de decisiones, permitiendo el desarrollo eficiente de la gestión en busca del alcance de los objetivos.

Con un modelo administrativo adecuado puede obtener los lineamientos generales de los aspectos relacionados con cada una de las fases y su diseño obedecerá a la necesidad que existe dentro de la organización.

4. VENTAJAS

Es una herramienta para la formulación de planes.

Facilita la tarea de agrupar las actividades de manera optima según la disposición de recursos.

Es flexible en su contenido, ya que permite ajustar las necesidades de la empresa.

Facilita la toma de decisiones.

Contribuye al adecuado uso de herramientas y técnicas de control.

Obligan a los administradores a ser explícitos en relación con sus objetivos.

Ayudan a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen sobre los objetivos.

5. PROPIEDADES ^{/40}

5.1 Simplicidad: en un modelo debe evitarse la complejidad innecesaria.

5.2 conversacionalidad: el administrador debe poder interactuar con el modelo en una forma tan parecida al lenguaje corriente como sea posible.

5.3 flexibilidad: los valores del modelo deben poderse modificar fácilmente para que refleje los cambios en el medio ambiente.

5.4 integridad: Captar la esencia de la realidad.

5.5 expansión y contracción: el administrador debe poder ensanchar o contraer la amplitud en la cobertura del modelo según las circunstancias.

6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.

Todos los modelos poseen ciertos elementos comunes. Si una cosa es un modelo, reunirá necesariamente tres componentes universales:⁴¹

6.1 objetivo:

La formulación de un modelo comienza determinando lo que queremos que este haga. Una vez conocido el objetivo, las variables fundamentales capaces de influir en el se identifican, su orden se clasifica y se definen las relaciones.

41/Robines, Stephen P. comportamiento organizacional. 3a. Edición 1987

6.2 variables.

Se llaman variables a las características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, en intensidad o en ambas cosas. Estas pueden ser dependientes, independientes y moderadoras.

6.3 Relaciones.

El modelo se propone explicar y predecir, esto implica causalidad entre sus variables, se tendrá que analizar sus causas y efectos de la relación que existe entre las variables de nuestro tipo.

E. GESTIÓN GERENCIAL

1. DEFINICIÓN

Es el accionar del gerente, en que logra la realización efectiva de todos lo planeado por medio de la autoridad ejercida con base a decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y supervisando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las ordenes emitidas/42.

El gerente debe de integrar y orientar a los esfuerzos de todos los miembros de la organización para dar a conocer, motivar, promover e influir en alcanzar la misión y visión de la institución a la que pertenece. Es importante destacar que entre los roles que un gerente desempeña, esta la toma de decisiones./⁴³

2. ACTIVIDADES

Las actividades que comprende el proceso de gestión tenemos/⁴⁴:

2.1 Evaluación del cumplimiento y desempeño de la organización.

Las personas que trabajan juntas en grupos para lograr algunas metas deben de tener un rol que desempeñar, en una forma muy definidas y estructuradas por alguien que quiere tener la regularidad de que las personas hacen aportaciones en una forma especifica al esfuerzo del grupo.

^{43/} Idem.

^{44/} idem.

2.2 Análisis de los recursos disponibles.

Es necesario mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace identificando los requisitos de la fuerza laboral, realizar un inventario de las personas disponibles y reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear, remunerar y capacitar, o de lo contrario, desarrollar tanto a los candidatos a los trabajos como a los que actualmente tienen esos puestos para que cumplan con su tareas de forma efectiva y eficiente.

Adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Algunas autoridades consideran que la coordinación es una función separada de los gerentes, sin embargo, parece más exacto considerarla como la esencia de la administración, para alcanzar la armonía entre los esfuerzos individuales encaminadas al cumplimiento funcional de la organización./⁴⁵

⁴⁵/idem.

5. NIVELES DE GESTIÓN

3.1 ESTRATÉGICO

El perfil de la empresa es configurado por su personal, en particular los gerentes de mas alto nivel y su orientación es importantes para formular la estrategia, y que ayude a establecer el clima organizacional y determinar la dirección de la empresa. Y por consiguiente sus valores, preferencias y actitudes hacia el riesgo deben examinarse con cuidado por que tienen una repercusión sobre la estrategia.

3.2 TÁCTICO

Es una aplicación especifica para la gestión gerencial puede ayudarle a un incremento de competitividad en la organización y le puede llegar al éxito se considera el principal Factor Estratégico para proporcionar toda la Información integrada y necesaria y hasta llegar al objetivo deseado.

3.3 FUNCIONES GERENCIALES.

El termino administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

Dicho proceso requiere la participación de la gerencia a la cual le interesa usar eficientemente los recursos con que cuenta la organización y alcanzar las metas trazadas por la misma.

El quehacer de un gerente se define atendiendo diferentes enfoques: /46

3.3.1 funciones administrativas:

En virtud de que las organizaciones existen para lograr algún propósito, es responsabilidad de la gerencia, definir con claridad ese plan y los medios para darle cumplimiento mediante el desarrollo de procedimientos que integren y coordinen las actividades requeridas para tal fin. Asimismo los gerentes se encargan de organizar el trabajo, determinando que tarea es necesario realizar, quien las llevara a cabo, como habrán de equiparse, quien rendirá cuentas a quien y en que nivel se lograrán las decisiones. En la dirección, los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, definen los canales de comunicación más eficaz, resuelven conflictos surgidos entre los empleados, etc.

Para darle cumplimiento mediante el desarrollo de procedimientos que integren y coordinen las actividades requeridas para tal fin. Asimismo los gerentes se encargan de organizar el trabajo, determinando que tarea es necesario realizar, quien las llevara a cabo, como habrán de equiparse, quien rendirá cuentas a quien y en que nivel se lograrán las decisiones. En la dirección, los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, definen los canales de comunicación más eficaz, resuelven conflictos surgidos entre los empleados, etc. Finalmente, los gerentes deben comparar el rendimiento real con las metas preestablecidas.

3.3.2 Habilidades administrativas.

Los gerentes necesitan ciertas habilidades para realizar los deberes y actividades que correspondan al hecho de dirigir.

3.3.2.1 habilidades técnicas: Las cuales engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad.

3.3.2.2 Habilidades humanas: Se refiere a la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma individual como en grupo.

3.3.2.3 habilidades conceptuales: Es la capacidad de pensar y conceptuar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar la forma en que la organización se encaja en su ambiente.

3.3.3 Administración de sistemas:

Desde el punto de vista de sistemas, el trabajo del gerente implica que las decisiones y acciones realizadas en una área e la organización afectan a las demás y viceversa.

3.3.4 Administración en situaciones diferentes y cambiantes:

La perspectiva de contingencia es un punto de vista según el cual la organización reconoce las variables de la situación y responde a ellas cuando se presenta. Ante el cual los gerentes deben interpretar y tratar de entender la situación que enfrentan, antes de decidir cual es la mejor forma de coordinar e integrar las actividades de trabajo.

3.3.5 Roles de Administración:

Los roles de la administración se refieren a ciertas categorías específicas del comportamiento de los gerentes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

En este capítulo se estiman los factores necesarios para el desarrollo de la investigación de campo, en sus distintas fases, la aplicación de métodos y lineamientos, la recopilación de la información, el procesamiento y análisis de los datos, determinación del Universo y muestra, tabulación y análisis de datos, los alcances y limitaciones encontrados durante la investigación, todo esto con el fin de realizar el análisis de la situación actual del Instituto, en el cual se toma en cuenta la forma en que se lleva a cabo la planeación, organización, Dirección y Control del mismo, además se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades, todo esto con el fin de establecer las debidas conclusiones y recomendaciones.

A- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Elaborar un diagnóstico de la situación actual del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador, para determinar la necesidad de una propuesta de un modelo

administrativo para el fortalecimiento gerencial del mismo que contribuya así a tomar decisiones encaminadas a un mejor desarrollo institucional.

2. ESPECÍFICOS

2.1 Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los empleados del instituto en cuanto a las funciones y sus puestos de trabajo.

2.2 Identificar las fortalezas y debilidades que posee el personal en la realización de su trabajo con el fin de proponer medidas orientadas a mejorar el quehacer del Instituto

2.3 Proporcionar al instituto una herramienta administrativa para que facilite su funcionamiento.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación es importante porque a través de ella se conoce la situación actual del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, mediante un diagnóstico que refleja las condiciones del personal dentro del área de Trabajo, el usuario solicitando un servicio, todo

esto con el fin de que permita proponer un modelo administrativo para el fortalecimiento de la gestión gerencial.

C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO:

El método de investigación que se utilizó para el sector usuario fue el método inductivo, donde se partió de lo particular a lo general tomándose en cuenta los resultados obtenidos porque se conoce el universo que es de 24,150 estudiantes matriculados en el año 2003, en el Campus Central de la Universidad de El Salvador que pueden demandar de los servicios del Instituto, luego se elaboró una encuesta a los trabajadores y usuarios y se entrevistó al director la cual nos sirvió para datos específicos que se requieren para la investigación.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, a través del cual se logró establecer la información bajo que condiciones labora el personal y así poder hacer el diagnóstico que permita visualizar la situación real del instituto de formación y recursos pedagógicos.

3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se obtuvo a través de las siguientes fuentes:

a. PRIMARIAS:

Llamada también información primaria se aplicó la entrevista, la encuesta y la observación directa para obtener la información necesaria para la elaboración del diagnóstico en el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, así también se realizaron visitas con el objetivo de analizar los niveles de Administración, Comunicación y Relación Institucional. Además se realizó una encuesta con los usuarios de los servicios, Formadores de capacitación docente, así como al Director del Instituto.

b. SECUNDARIAS

Llamada también información secundaria como la que proporcionó el personal del Instituto tales como: memorias de labores, organigrama, lista de personal, se consultaron documentos administrativos del Instituto, además se utilizó bibliografías, tales como libros, revistas, brochur, sitios de Internet, etc., esto nos ayudó a fortalecer la teoría ya existente, y como parte de estas fuentes se obtuvo la colaboración de los formadores que brindan sus servicios de capacitación, a los cuales se les hizo una entrevista no estructurada.

4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo en el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador, (INFORP/UES), en donde se tomó en cuenta al jefe, el personal, Formadores de Capacitación y Usuarios que visitan el Instituto.

5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

Para la investigación se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, a través del cual se evaluaron los diferentes aspectos que contribuyeron al fortalecimiento de la Investigación de Campo.

Para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto, de 20 preguntas a 10 empleados, que nos sirvieron de base para reformar algunas de ellas.

a. LA ENTREVISTA:

Se realizaron entrevistas estructuradas al personal administrativo, con el propósito de evaluar la aplicación del proceso y gestión administrativa y a la dirección del Instituto de Formación de Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador.

b. OBSERVACIÓN DIRECTA:

Se utilizó la observación directa como apoyo a la investigación para cotejar los resultados obtenidos mediante el uso de las técnicas, anteriormente mencionadas, y de esta forma, obtener una medición mas objetiva acerca del desempeño de las actividades administrativas en dicho instituto.

c. EL CUESTIONARIO

Se elaboró un cuestionario, como instrumento de recolección de información para determinar la opinión de los diversos sectores que intervienen en el Instituto tanto usuarios como al personal Administrativo.

Para conocer la opinión y obtener información primaria se efectuaron entrevistas y se aplicó un cuestionario diferente con respuestas abiertas y cerradas al personal, a usuarios y al jefe, estructurado de acuerdo a la información que se deseaba determinar.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA:**a. UNIVERSO.**

El universo de estudio estuvo compuesto por 11 empleados que conforman el equipo del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos y 24,150 usuarios todos estudiantes Universitarios(según anexo No.1)

b. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se investigó tres elementos que intervienen en el funcionamiento del Instituto, como son los usuarios de los servicios constituida por los mismo, los empleados que desempeñan las distintas actividades para el funcionamiento servicios y la dirección del Instituto.

1. EMPLEADOS .

Se consideró un Censo de 11 empleados incluyendo al Responsable del Instituto, para conocer sus opiniones en relación al trabajo que desempeñan en las diferentes áreas que lo conforman y para efectos de tabulación aparecen 9 empleados en vista de que uno no se encontró en su lugar de trabajo y al Jefe se le realizó una entrevista por separado.

2. USUARIOS .

En el presente caso ya que todos los que estudian en la Universidad que pertenecen o están matriculados en el Campus Central son un total promedio de 24,150 para el año 2003, según la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de El Salvador, no incluyendo las multidisciplinarias que pueden demandar de los servicios del Instituto, el cual tienen las mismas oportunidades de ser encuestados. Para tal

fin se aplicó la fórmula estadística siguiente para poblaciones finitas. Es decir cuando se conoce el universo.

$$Z^2, P, Q, N$$

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$(N-1)E^2 + Z^2, P, Q$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza de 95%, equivalente al valor de 1.96

P = Probabilidad de éxito 0.5

Q = Probabilidad de fracaso 0.5

N = Tamaño de la población: 24,150

E = Error permisible: 5 %

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$N = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (24,150)}{(24,150 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

N = 378 Usuarios.

7. TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS.

En la tabulación se da a conocer los resultados que se obtuvieron de todas y cada una de las preguntas dirigidas a todos los encuestados, el proceso que se llevó a cabo para la obtención de la información fue mediante cuadros estadísticos en donde se presenta la pregunta, el objetivo, las alternativas, la frecuencia absoluta y porcentual para hacer su medición en términos de porcentaje.

El análisis se realizó mediante el resultado porcentual obtenido de la tabulación de los datos, tomando dos extremos (mayor y menor porcentaje) y en unos un intermedio, se llevó a cabo de esta manera para comparar la importancia que los encuestados dieron a cada una de las alternativas y así poder interpretar los resultados obtenidos, tomando en cuenta la relación de la teoría enfocada a la situación actual del instituto y de las opiniones dadas por usuarios, empleados y Director.

D. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. ALCANCES.

La investigación de campo se consideró exitosa, porque existió apoyo y colaboración por parte de los jefes, empleados y formadores de capacitación docente, lo que contribuyó a obtener toda la información necesaria para poder presentar una propuesta que sirva como

herramienta a mejorar los servicios y que además ayude a lograr los objetivos deseados.

2. LIMITACIONES.

Las limitaciones fueron mínimas ya que se logró recolectar la información del personal, lo que se determinó que de un total de 11 empleados se encuestaron 10. Se entrevistó al Director y 9 empleados ya que al momento de la encuesta uno no se encontró en el puesto de trabajo.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. PLANEACIÓN

OBJETIVOS:

En el modelo administrativo propuesto en el Instituto se tendrá como prioridad Crear, mantener y desarrollar un equipo a nivel Gerencial con habilidades y la suficiente motivación los objetivos del INFORP; Estableciendo a la vez las condiciones organizacionales que permiten la aplicación, desarrollo y satisfacción de los empleados así como el logro de objetivos individuales.

a. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, elabora un Plan Estratégico, para un período de cuatro años, el cual es coordinado por el director.

Durante el proceso además del Director Ejecutivo, quien actualmente es el encargado de diseñar e integrar los planes de las diferentes áreas, en el momento oportuno, también participa todo el equipo del Instituto, como apoyo en dicho proceso. De esta forma, se han establecido algunos elementos importantes, con los cuales el personal se siente identificado. (ver preguntas 2, entrevista dirigido al Director).

a. 1 MISIÓN:

Se determinó que el personal en relación a la misión un 56% si la conoce, lo cual es importante ya que de lo contrario no conocerán el por que están trabajando y prestando un servicio. (pregunta #1 empleado)

a.2 VISIÓN:

Se determinó que el personal en relación a la visión un 44% si la conoce, lo cual es importante que todos lo sepan ya que de lo contrario no existirá un objetivo ideal que les ayude a mejorar cada día, por que según la encuesta la mayoría la desconocen. (pregunta #1 empleado)

b. PLANEACIÓN TÁCTICO.

En el Instituto, cada año se desarrolla el Plan que involucra todas las áreas brindando seguimiento al Plan de Desarrollo Estratégico; además en su desarrollo intervienen todas las áreas, al final es revisado corregido y aprobado por el director. (pregunta #2 dirigida al personal).

Entre estos planes se encuentran:

2. ORGANIZACIÓN.

El Instituto, cuenta con una estructura organizativa, donde cada persona tiene asignado sus funciones; Manifiesta el personal el desconocimiento de los diferentes manuales, los cuales no se han elaborado. (pregunta 10, cuestionario dirigido al personal) Por lo que es necesario establecerlos y oficializarlos los de organización y procedimientos. Algunas veces una persona recibe órdenes de mas de un jefe, existiendo dualidad de mando.

(pregunta 8, cuestionario dirigido al personal)

Algunas personas realizan funciones no acorde al puesto como relaciones nacionales e internaciones y gestión de proyectos. (ver preguntas 7, cuestionario dirigido al personal).

a. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Dentro del instituto existen atribuciones y responsabilidades tanto del personal como cada una las áreas, el cual se determinó de que para el desempeño de sus funciones se les proporciona el equipo necesario (pregunta #6 del personal)

b. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN:

El Instituto Posee un organigrama actual, sin embargo, al revisar y analizar su forma de presentación se identifican ciertas deficiencias técnicas y funcionales en su diseño, ya que no está estructurada en función de los departamentos básicos que lo conforman. (preguntas 6, cuestionario dirigido al Director).

c. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Esta Herramienta técnica administrativa tiene la finalidad de establecer el régimen disciplinario de la Universidad de El salvador lo cual lleva a solucionar y evitar cualquier inconveniente que se pueda generar entre ambas partes así como también las relaciones entre los empleados y las variaciones que se aplicarán a las que incumpla esta normativa. (ver anexo 2).

d. MANUALES:

El Instituto, no posee manuales de inducción, de puestos, procedimiento y de organización, por lo cuál se les dificulta realizar sus actividades respectivas en las áreas de trabajo.

Por tanto en el Instituto poseen un manual de descripción de puestos, en el cual se describen las actividades a desarrollar,

cabe aclarar que en el Instituto este manual no es aplicado en su totalidad por el personal ya que ellos en ocasiones hacen actividades diferentes o afines al puesto de trabajo.

(ver pregunta 12, cuestionario dirigido al personal).

d.1 MANUALES DE INDUCCIÓN

El proceso de Inducción tiene como finalidad integrar al empleado que recién se ha incorporado, a través de un manual que le brinde toda información básica sobre el Instituto, de tal manera que facilite la incorporación y ambientación del mismo.

El Instituto no cuenta con un manual de Inducción, que facilite el proceso mencionado anteriormente, sin embargo se les brinda cierta información que depende de la persona que lo recibe en este caso el Director del Instituto. (ver pregunta No. 5 dirigida a los empleados).

d.2 MANUALES DE DESCRIPCION DE PUESTOS :

Una herramienta que permite la realización de los objetivos es el manual de descripción de puestos.

Los resultados recolectados en las encuestas permiten determinar que el Instituto no posee un manual de descripción de puestos (ver pregunta No. 10, dirigida a los empleados), lo que genera que

los empleados no conozcan las funciones de los puestos y realizarlas efectivamente, a su vez esta es otra dificultad al efectuar las evaluaciones de desempeño debido a que no se posee un parámetro con el cual comparar el desempeño del empleado. Además contribuye a que no se brinden los recursos necesarios para desempeñar el puesto o que este sea ocupado por personal que no cumple con el perfil esperado.

d.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:

Describe el quehacer del personal de acuerdo al cargo que ocupa en las diferentes áreas del Instituto y en la prestación de los principales servicios que este brinda tanto en los diferentes talleres que imparte, como el uso de la biblioteca. También sirven de guías para que los empleados que intervienen en la ejecución del trabajo tengan un conocimiento pleno de su continuidad y acciones de las cuales son responsables.

d.4 MANUALES DE ORGANIZACIÓN:

Describe las áreas básicas que conforman al instituto, las cuales son Dirección Ejecutiva, Administración, Formación e Investigación, Centro de Documentación, Edición y Difusión. Sirve para lograr una eficiente organización a través de una adecuada

definición de las relaciones de autoridad y dependencia jerárquica, así como las responsabilidades de cada una de ellas.

3. DIRECCIÓN.

Algunos elementos del proceso de dirección están comprendidos por la comunicación, liderazgo, motivación y supervisión.

a. COMUNICACIÓN.

Solamente utilizan en la comunicación la forma verbal en su mayoría y con memorando para transmitir una orden de trabajo, esta indicación depende del tipo de información que se va a transmitir, al personal a quien va dirigido el mensaje y de la urgencia de la misma. Aunque por lo pequeña que demuestra ser la estructura y el escaso personal consideramos que existe una adecuada comunicación. (pregunta 13, cuestionario dirigido al personal)

Además el Instituto, cuenta con INTERNET, el cual puede ser utilizado como un medio de comunicación en un momento determinado para poder mandarle cualquier aviso al personal. (pregunta 13, cuestionario dirigido al personal)

b. MOTIVACIÓN.

El personal manifiesta que se motivaría por incrementos salariales, becas y oportunidades de estudios ya que hasta la fecha no lo han hecho y puede ser beneficioso para mejorar la calidad de los servicios. (pregunta 16, cuestionario dirigido al personal).

Esto hace a que no existe una orientación y a un mayor crecimiento profesional así como también, un buen ambiente de trabajo, estabilidad laboral y prestaciones adicionales a las de Ley.

Por tanto la Motivación se manifiesta como la Voluntad de un Individuo de desarrollar altos Niveles de Esfuerzo para alcanzar las metas de Organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

c. LIDERAZGO.

El personal participa en la elaboración de los planes, se les delega funciones y cumplen al director se considera como un líder situacional, el cual actúa de acuerdo a las condiciones que se presentan. (pregunta 14, cuestionario dirigido al personal)

Los Líderes deben de infundir valores, ya sea que su interés se concentre en al calidad, Honestidad y la evaluación de riesgo calculados en los empleados.

d. SUPERVISIÓN.

La supervisión la realiza el propio director sobre las diferentes actividades que cada área desarrolla.

Aunque algunas actividades son supervisadas por la encargada del área administrativa, siendo ésta la responsable, ya que está relacionada directamente con el personal; algunas formas de controlarlos dentro del instituto son: registros de permisos para cada uno de los empleados (pregunta 17, cuestionario dirigido al personal).

La supervisión es una de las partes donde se mide el ordenamiento de las cosas que se tienen que hacer en los diferentes niveles.

4. CONTROLES.**a. CONTROLES FINANCIEROS.**

El Instituto no cuenta con una partida presupuestaria Institucional para su funcionamiento, ya que hasta ahora es autofinanciable, en el cual los gastos se realizan de acuerdo a las entradas percibidos por talleres, capacitaciones, proyectos y otros. Los ingresos que se obtienen llegan a la cuenta de Recursos Propios, Sub Cuenta de Proyectos Académicos Especiales del Instituto. El cuál es utilizado previo Acuerdo de Autorización de Fondos por el Consejo Superior Universitario, para su funcionamiento del presente año fiscal.

Aunque no posean un presupuesto no quiere decir que se haya detenido respecto a las actividades que este desarrolla, siempre lo han considerado un reto para llevar a cabo sus proyecciones en cuanto a capacitaciones a lo largo del país. Por lo tanto el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, ha venido trabajando al correr de los años, para que éste sea incluido en el presupuesto de la Universidad y hasta la fecha esa meta aún no ha sido alcanzada. (pregunta 17, cuestionario dirigido al personal).

Se elaboran estados de situación financiera de Recursos Propios, Proyectos Académicos Especiales, los cuales sirven para reflejar los ingresos y egresos de un período determinado. (ver anexo No.3)

b. CONTROLES NO FINANCIEROS

El personal que labora en el Instituto presenta informes de las actividades relacionadas. Muchas veces desarrollan la programación Gantt para efecto de control de avance de actividades.

De tal manera que la dirección verifica el cumplimiento de las actividades planificadas y ver hasta adonde se han alcanzados los objetivos establecidos. No así los controles para el personal que labora en el Instituto, se rigen bajo permisos personales los cuales son trasladados a la Subgerencia de Personal de para su respectivo Control.

El director del Inforp evalúa de forma general los planes de trabajo por área, el cual muchas veces no se cumplen en su totalidad por que las áreas algunas veces realizan otras actividades ajenas de su puesto esto nos les permiten cumplir con los planes en el Tiempo establecido.(ver pregunta 17 cuestionario dirigido al personal).

Se llevan control de ingresos de los usuarios que visitan el Centro de Documentación del Instituto. Además se lleva registro del uso de la biblioteca. A parte se les hacen auditorias internas y externas en el área financiera/contable las cuales se realizan eventualmente. (pregunta 17, cuestionario dirigido al personal).

5. ANALISIS DEL FODA.

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación de campo que se llevó a través de la observación directa, cuestionario dirigido al personal, a losa usuarios que visitan el centro de documentación, a los formadores docentes y director ejecutivo, se identificó dentro del entorno interno en que se desenvuelve el Instituto. Las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas que se deben analizar para aprovechar aquellos elementos que le permita tener un mejor funcionamiento con el fin de satisfacer las necesidades que la población demanda.

A continuación se presenta cuadro donde se plantea algunas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en

el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador. (INFORP/UES).

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| <p>-Aceptación de las Jornadas de Capitación a los Centros Educativos a nivel Nacional.</p> <p>-Aceptación a los diferentes talleres que imparte el instituto dirigidos a los maestros (as).</p> <p>-Ayuda Financiera de organizaciones Internacionales Para la ejecución de Proyectos</p> <p>- Convenios con el Ministerio de educación para la ejecución de Proyectos en el área educativa.</p> <p>-Ventas de Servicios Profesionales.</p> <p>-Reproducción de material educativo para su mercadeo.</p> | <p>-Sistema burocrático en Administración Universitaria.</p> <p>-Falta la asignación de un Presupuesto Universitario.</p> <p>-Disminución de ayudas Nacionales e Internacionales.</p> <p>- Mayor competencia para estos programas.</p> <p>-Falta de publicidad de servicios que el Inforp imparte.</p> <p>- Posible fusión con otro Instituto.</p> |

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad Laboral -Claridad en las funciones de Trabajo de cada área -Apoyo y colaboración interna de trabajo. -Relación entre el equipo de trabajo muy buena. -Se proporciona material y equipo necesario para la realización de sus labores. -Los objetivos propuestos por el Inforp, son conocidos en su mayoría por los empleados. -Flexibilidad en el horario. -Ejecuta Proyectos Educativos. -Venta de Servicios Profesionales. -Posee un Centro de Documentación. -Imparte talleres y capacitaciones. -Posee equipo de informático avanzado. | <ul style="list-style-type: none"> -carece de asignación presupuestaria universitaria. -Falta de incentivos salariales -Existe dualidad de mando. -No poseen manuales administrativos. -No hay capacitación adecuada para el personal. -No existe un Organigrama que se ajuste al Instituto. -Falta de Personal Técnico en las diferentes áreas. -En la gestión administrativo-financiero, existen limitantes que estropean el proceso contratación del personal por parte de las entidades centrales. -Proceso de pago a los formadores muy tardado -Inquietud del personal por posible fusión con otro instituto. -Los horarios del Centro de Documentación no son adecuadas para el usuario. -Falta de publicidad de servicios que el Inforp, presta -Ampliación de Biblioteca para mayor comodidad del usuario. |

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1- CONCLUSIONES

1.1 Se concluyó que los usuarios exigen que debe existir cumplimiento de horario con respecto al servicio de la biblioteca y así poder mejorar la atención hacia ellos. Siendo el horario actual lunes a viernes de 9:00 a 12:00 md. y 2:00 a 5:00 pm. y sábado de 8:00 a 12:00 md.

1.2 Se detectó que los usuarios solicitan otras actividades tales como: elaboración de proyectos educativos especiales, talleres de creatividad en el niño, artes gráficas, danza, y otros.

1.3 Se concluyó que los estudiantes de la Universidad exigen mayor apertura tanto en publicidad como la reducción de los costos en los talleres que imparte el instituto

1.4 Se determinó que entre los empleados realizan actividades que no están de acuerdo a la funciones del puesto y además reciben órdenes de más de dos jefatura.

1.5 Se constató que no existen manuales de organización, de puestos y procedimientos, además poseen un reglamento interno de trabajo pero nunca se lo han presentando.

1.6 Se concluyó que el Instituto de Formación y Recursos pedagógicos, cuenta con fortalezas que debe de aprovechar para un mejor funcionamiento ya que en un futuro puede ser de gran beneficio para la labor que hacen.

2.RECOMENDACIONES

2.1 Se recomienda que el instituto cumpla su horario con respecto al servicio que presta y además contratar a otra persona para mejorar y agilizar la atención del usuario.

2.2 Es necesario que el Instituto realice proyectos y curso que sirvan de incentivos a la población estudiantil, tales como: danza folklórica, plastilina, elaboración de material didáctico, y otros, los cuales servirán para motivar e incrementar el número de estudiantes que los visitan diariamente.

2.3 Se recomienda mayor publicidad para los programas de educación y analizar en que medida se pueden reducir costos a los talleres para que pueda asistir mayor población estudiantil, ya que en ocasiones les parece interesante el taller pero el costo no esta a su alcance.

2.4 Es necesario que cada trabajador realice sus labores que le correspondan y que las ordenes se den por medio del coordinador de área, ya que de esa forma se evitarán desordenes en la comunicación y ayudará a mejorar la calidad de trabajo.

2.5 es necesario elaborar manuales de organización, de puesto, y procedimientos, además se le recomienda que se de a conocer el reglamento interno Institucional.

2.6 Se recomienda al Instituto tome en cuenta las Fortalezas identificadas en cuanto a recurso humano, comunicación, estructura organizativa, y otros, para que analice aquellos factores que contribuyen a su eficiente funcionamiento y continúen reforzándolos así como tratar de eliminar aquellos aspectos que limitan su efectividad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN DE RECURSOS PEDAGOGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

La presente propuesta de un Modelo Administrativo para el Fortalecimiento de la Gestión Gerencial del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador. INFORP/UES, contribuya al mejoramiento de una manera correcta, por lo tanto se presenta el modelo administrativo, para lo cual se han tomado en cuenta los resultados obtenidos, con base al análisis de la situación actual efectuado en el capítulo II.

A.- IMPORTANCIA

La aplicación de este modelo administrativo, permitirá al Instituto solventar las necesidades y problemas de índole laboral, donde se identifican las formas bajo las cuales lleva a cabo el accionar del Instituto y de este modo se tomen las

prevenciones adecuadas para el mejoramiento de trabajo que se ejecutan y así brindar un excelente servicio.

B.- OBJETIVOS

GENERAL

Proponer un Modelo Administrativo para el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, que se ajuste a las necesidades de tal manera que facilite conocer el desempeño de las funciones sobre el personal.

ESPECÍFICOS

- ✚ Elaborar un modelo administrativo que sirva como herramienta para el buen funcionamiento de la gestión gerencial dentro del Instituto y su ubicación dentro de la estructura organizativa del Inforp/ues.
- ✚ Describir los elementos que formarán parte del modelo administrativo para la gestión gerencial del instituto.
- ✚ Determinar los lineamientos generales que servirán de base para la aplicación de las herramientas propuestas, de tal forma que garantice la efectividad de las mismas.

C.- CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El Modelo Administrativo contiene los siguientes manuales que a continuación se detallan:

- ☞ Manual de Organización
- ☞ Manual procedimientos
- ☞ Manual de Descripción de Puestos
- ☞ Manual de Inducción

Cada uno de ellos es necesario que posean lo siguiente:

- ✓ Portada, en la cuál llevará el nombre de la institución, logo, título y fecha.
- ✓ Contenido, es la base fundamental del manual administrativo.

Es importante fortalecer al Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador, en cuanto al Modelo Administrativo se refiere, para su mejoramiento en su gestión gerencial. Además es muy valioso que se cuente con las herramientas adecuadas para ejecutar en forma eficiente las actividades que competen a dicho Instituto. Por lo anterior se propone el diseño para fortalecerlo en su funcionamiento.

En la etapa de la planeación, el Instituto, debe de implementar los lineamientos y proyecciones que la identifiquen, entre los cuales están: una reestructuración de la misión y visión, formulación de objetivos y enunciado de valores que deben de tomar en cuenta los empleados en su labores.

1- MODELO DE PLANEACIÓN

1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a. REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN

Para plantear una reestructuración de la misión se debe de tomar en cuenta aquellos aspectos importantes que contribuyan a la formulación de la misión del Instituto, entre los cuales están:

| <i>Elementos.</i> | <i>Característica.</i> |
|-----------------------------|---|
| * ¿Cuál es la razón de ser? | Los usuarios, investigadores y docentes. |
| * ¿Quiénes somos? | Una institución pública sin fines de lucro |
| * ¿Qué se hace? | Contribuir el desarrollo profesional científico y humano. |
| * ¿Cómo se hace? | A través de programas de formación docente. implementando métodos de conservación y restauración de bibliografía, al igual que la del servicio a través del óptimo recurso humano el cual se deberá auxiliar con recursos tecnológicos, financieros y materiales. |

En base a todos estos elementos, la formulación de una misión deberá de hacerse de manera que el personal y el público la puedan

entender al no ser demasiada ambigua con muchas palabras que redunden en lo mismo.

El INFORP/UES, debe desempeñar un papel central en la coordinación de los servicios y debe constituir en la misma el centro en donde pueda retenerse una información completa sobre bibliografía en educación y formadores que garanticen calidad académica.

De acuerdo a los elementos antes mencionados, la misión del Instituto, se formula de la siguiente manera:

Misión

"Somos una Institución sin fines de lucro, que brinda a los usuarios y formadores recursos pedagógicos sobre metodologías y contenidos innovadores en apoyo a la investigación, capacitación; contribuyendo con ello al desarrollo profesional, científico y humano."

Es importante divulgar la misión entre los empleados administrativos y jefaturas, así como al público en general con la finalidad de que todos la conozcan y se enteren de lo que el Instituto desea lograr.

b. REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN.

Para la reestructuración de la visión del Instituto, se debe de tomar elementos base como de ¿Quién, queremos, ser?, es decir, como se espera que sea el INFORP/UES. Debe de crearse una imagen del futuro.

Al detallar la información se determina cuales son los elementos claves para formular la visión, entre estos están:

- Difundir el material bibliográfico.
- Brindar calidad en los servicios.
- Ser lo más eficiente en el proceso de los servicios que presta el Instituto.
- Adquirir equipos que ayuden a incrementar la calidad de los servicios.

De acuerdo a estos elementos antes mencionados, la visión del Inforp/ues, se formula de la siguiente manera:

VISIÓN

"Promover la cultura del país por medio de servicios de capacitación, permitiendo a los sectores educativos, los recursos de formación permanente a través de la implementación de programas, que coadyuven a su difusión en el sistema nacional."

Al formularse la visión del Instituto, se divulgará a los empleados y jefaturas para que conozcan que es lo que pretende lograr, y para tal fin, se utilizarán carteles, folletos o boletines distribuidos en las instalaciones de la institución.

c. OBJETIVOS

Los objetivos se han diseñado en forma clara y específica estableciendo un período determinado en el cual se puedan lograr.

- ✚ Considerar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en todos los niveles educativos, a través de la Formación Permanente del Profesorado y la Investigación Educativa.
- ✚ Capacitar al personal técnico para el desempeño de sus funciones
- ✚ Reforzar el Recurso Humano idóneo, en las diferentes áreas que conforman el Instituto para mejorar la calidad en el servicio.

d. ESTRATEGIAS

Se considerarán como alternativas de acción para lograr el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales.

Algunas estrategias que podrían desarrollarse en el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos son:

- ✓ Gestionar a través de Agencias de Cooperación Internacional, Recursos Financieros destinados a la capacitación docente y Recursos pedagógicos que ayuden a la educación en los diferentes niveles.
- ✓ Formular y Gestionar Proyectos que beneficien a la niñez salvadoreña mediante proyectos de educación, en cuanto a capacitación a los (as) maestros (as).
- ✓ Lograr una asignación presupuestaria para que el Instituto funcione adecuadamente.
- ✓ Establecer vínculos permanentes con instituciones nacionales e internacionales en el área de Formación Pedagógica para facilitar el diseño de programas de educación avanzada, como por ejemplo vínculos con el Ministerio de Educación.

e. PLAN DE CAPACITACIÓN

| TALLER | CAPACITADOR | A QUIEN PROPORCIONARSELO | TIEMPO DE DURACION | DE COSTO |
|-------------------------------------|--|--|-----------------------------|----------|
| Capacitación de Manuales Propuestos | Especialista en Administración de Empresas (externo) | • A todos los empleados del Instituto. | Una vez al año. 12 horas | \$ 1,000 |
| Curso de Calidad Total | Especialista en Psicología. (Externo) | • A todos los empleados del Instituto. | Cada semestre 12 horas | \$ 600 |
| Curso de Relaciones Humanas | Especialista en Psicología. (Externo) | • A todos los empleados del Instituto. | Trimestralmente 12 horas | \$1,200 |

- **Capacitación de Personal.**

Se refiere a proporcionar e involucrar a los empleados de las diferentes áreas que conforman el Instituto, todos los conocimientos teóricos necesarios, con el objetivo de que puedan aplicar las herramientas propuestas y así conducir a la administración hacia una nueva visión de las metas por alcanzar.

1.2 PLANEACIÓN TÁCTICA

a. OBJETIVOS

Los Objetivos están diseñados de forma clara y precisa, considerándolos que estén de acuerdo con los planes y políticas que permita lograr los objetivos estratégicos. Asimismo, deben ser establecidos de forma cuantitativa, especificando el período en el que se pretenden alcanzarlos.

GENERAL

- ✚ Incrementar el número de maestros a capacitar dentro del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos INFORP/UES. Ofertando temáticas innovadoras y tecnología avanzada en estudios a nivel externo.
- ✚ Seleccionar Formadores capaces y con experiencia en el tema a desarrollar, para que se cumplan los objetivos plasmados.

ESPECÍFICO

- ✓ Contactar Instituciones Nacionales y de Cooperación Internacional para gestionar diferentes tipos de ayuda tales como: Recursos Financieros, Pedagógicos, Humano Especializado, Material de Apoyo y Equipo de Oficina.
- ✓ Generar Recursos Financieros a través de la venta de los
- ✓ servicios que brinda.

b. ESTRATEGIAS

Se formulan como alternativas de acción que permitan el logro de los objetivos de corto plazo. Detallando algunos de ellos:

- ✓ Actualizar el directorio de las instituciones de Cooperación nacional e internacional con las que sea posible establecer vínculos de cooperación.
- ✓ Retroalimentar la página web del Instituto en la cual éste solicite diferentes tipos de ayuda y al mismo tiempo publicite la venta de servicios.
- ✓ Difundir a través de los diferentes medios de comunicación y redes interinstitucionales de apoyo, los servicios ofrecidos por el INFORP.

2. MODELO DE ORGANIZACIÓN

2.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Este instrumento servirá para transmitir gráficamente logrando que exista una nueva imagen del Inforp, dentro de la Universidad de El Salvador, de tal manera que se facilite el conocimiento de la Organización del Instituto, así como de sus relaciones de jerarquía, de esa forma que represente un elemento técnico valioso para su análisis funcional.

A continuación se presenta las funciones del área de Investigación, el cual es conveniente separarla del área de Formación, se detallan algunas funciones del área y el organigrama propuesto.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA COORDINADOR ÁREA DE INVESTIGACIÓN:

FUNCIONES DIARIAS

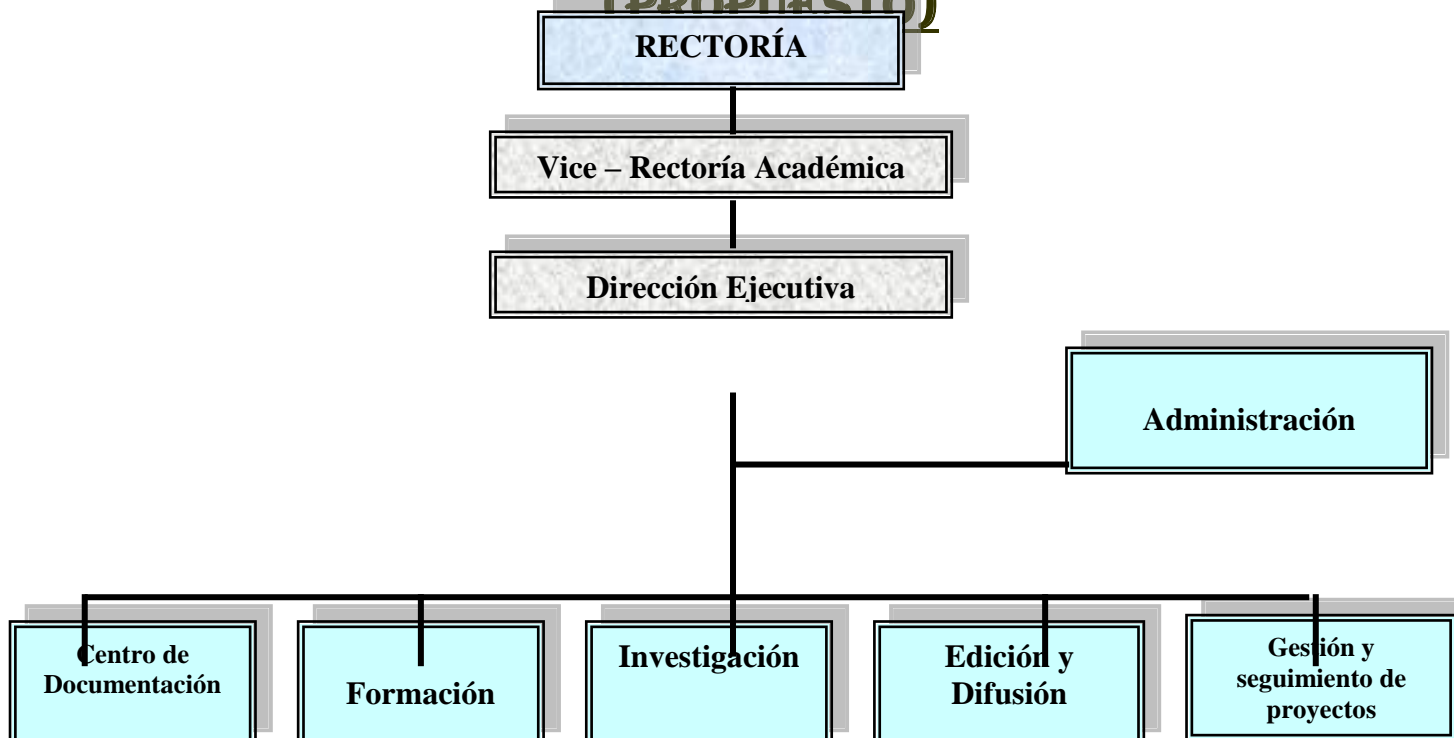
- Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado.
- Permanecer en constante innovación de nuevos métodos y técnicas de investigación aplicado a la educación.
- Promocionar actividades de la institución a través de la investigación
- Atender personalidades en el ámbito investigativo

FUNCIONES EVENTUALES COORDINADOR ÁREA DE INVESTIGACIÓN:

- Asistir a reuniones que se relacionen con el quehacer de la unidad y que traten sobre aspectos de beneficio para la misma.
- Realizar cualquier otra actividad que el jefe le asigne.
- Elaborar el plan de trabajo anual del área
- Elaborar la memoria anual de labores
- Contribuir a la formulación de los objetivos, políticas y las funciones del Instituto.

ORGANIGRAMA DEL INFORP – UES

(PROPIUESTO)



2.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS

De acuerdo a la Investigación realizada en el capítulo II, se determinó que es necesario fortalecer al Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador, con un modelo administrativo que ayude a la gestión gerencial, es muy importante que cuente con las herramientas técnicas para realizar en forma eficiente las funciones que comprenden dicha unidad. En tal sentido proponemos los siguientes manuales:

INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



MANUAL DE ORGANIZACIÓN



INDICE

| | |
|--------------------------------------|-----|
| a.- Manual de Organización | 94 |
| a. 1 Importancia | 94 |
| a. 2 Políticas | 95 |
| a. 3 Objetivos | 95 |
| - Manual: Dirección ejecutiva | 96 |
| - Manual: Administración General | 97 |
| - Manual: Área de formación | 98 |
| - Manual: Área de Investigación | 99 |
| - Manual: Centro de Documentación | 100 |
| - Manual: Área de Edición y Difusión | 101 |

a. MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

Manual de Organización, describe las Áreas básicas que conforman al Instituto. Las relaciones de autoridad, responsabilidades de cada área y las dependencias jerárquicas que existen en la institución; contribuye de esta manera a que exista claridad y ordenamiento en la definición de funciones y una mayor eficiencia administrativa.

Además, indica a los empleados sus funciones que le corresponden ejecutar en su puesto de trabajo y a las personas responsables acerca de los requisitos que deben cubrir el trabajador en cada puesto. Las áreas que conforman el Inforp, se detalla a continuación:

- Dirección Ejecutiva
- Administración
- Centro de Documentación.
- Área de Formación
- Área de Investigación
- Edición y Difusión

Al mismo tiempo, servirá para asignar las funciones de cada área de trabajo de una manera sistemática.

a.1 IMPORTANCIA

El manual de organización sirve para que una institución presente el propósito básico de sus funciones diarias que ayude a la dirección a mejorar la planificación de su trabajo.

a.2 POLITICA:

- ✚ Todos los miembros del Instituto, deberán sujetarse a lo establecido en los instrumentos en cuanto a relaciones de autoridad, funciones y deberes.
- ✚ El personal podrá aportar ideas o sugerencias para mejorar su funcionamiento en la organización de éste, en forma escrita y dirigiéndose a la personal responsable.

a.3 OBJETIVO

- ✚ Facilitar tiempo y recursos necesarios para que el nuevo integrante obtenga información general de la institución y así como los objetivos que se persiguen.
- ✚ Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad para evitar la dualidad de mando.

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PAGINA: 1
DE: 1**

NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección Ejecutiva
DEPENDE DE : Vicerrector Académico

UNIDADES SUBORDINADAS: Diferentes Áreas de Trabajo

OBJETIVO: Administrar el funcionamiento del Instituto, para la toma de decisiones en función de los objetivos establecidos, tanto en lo administrativo como en lo técnico.

FUNCIONES :

- Garantizar y Administrar los Recursos humanos, financieros y materiales, para el funcionamiento del Instituto.
- Planificar y coordinar las actividades del Inforp, en conjunto con las demás áreas.
- Formular, gestionar y administrar propuestas técnicas financieras.
- Garantizar, velar por el clima organizacional del Instituto.
- Representar al Instituto en actividades nacionales e internacionales internas o externas de la UES.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de planes de trabajo de todas las áreas garantizando la calidad académica.
- Presentar informes mensuales del trabajo del instituto y anualmente la memoria de labores.
- Avalar los informes financieros del Inforp.

RELACIONES :

Internas: Se relaciona con Vice Rectoría Académica y las diferentes áreas que conforman el Instituto y con otras unidades internas de la UES.

Externa: Se relaciona con otros organismos públicos y privados, nacionales e internacionales.

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PAGINA: 1
DE: 1**

NOMBRE DEL AREA : Administración General

DEPENDE DE : Director Ejecutivo

UNIDADES SUBORDINADAS: Contabilidad, Secretaria, Servicios Generales.

OBJETIVO: Planificar, Desarrollar y evaluar la Gestión

Administrativo/financiero, del Instituto, que contribuya a la eficacia y eficiencia de sus resultados.

FUNCIONES :

- Coordinar la planificación, desarrollo y evaluación de las secciones dentro del área.
- Coordinar el desarrollo de las acciones del área con las otras áreas del Instituto.
- Diseñar los manuales administrativos que sean necesarios y dar seguimiento a su aplicación.
- Determinar las políticas de administración que regularan el accionar del Instituto.
- Proporcionar el apoyo logístico a las otras áreas en el desarrollo de sus actividades.
- Asignar las funciones del personal administrativo y controlar su cumplimiento.
- Diseñar y contribuir en la eficiente utilización de los recursos.
- Elaborar los informes administrativos y financieros que sean necesarios.
- Administrar y cuidar el patrimonio del Instituto.
- Asesorar a los equipos internos del instituto sobre los requerimientos y procesos legales en la contratación de personal, compra de materiales y servicios de mantenimiento.
- Control el desarrollo financiero del Instituto, estableciendo las coordinaciones con otras instancias que sean necesarias.
- Diseñar formularios y procedimientos y dar seguimiento a las acciones administrativas del personal.
- Garantizar que en los procesos administrativos se respete la normativa legal de la UES.

RELACIONES :

Internas: Se relaciona con Director Ejecutivo y las diferentes áreas que conforman el Instituto y con otras unidades internas a la UES.

Externas: Se relaciona con instituciones públicas y privadas a nivel nacional.

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PAGINA: 1
DE: 1**

NOMBRE DEL AREA : Área de Formación

DEPENDE DE : Director Ejecutivo

UNIDADES SUBORDINADAS: Auxiliares de Formación

OBJETIVO: Planificar, desarrollar, evaluar y sistematizar los procesos formativos a ejecutar por el Instituto, estableciendo las coordinaciones externas e internas de la UES, que sean necesarias.

FUNCIONES :

- ✓ Coordinar el desarrollo del área con las otras áreas del Instituto.
- ✓ Promover el debate permanente sobre la temática educativa al interés del instituto y fuera de él.
- ✓ Establecer y mantener las relaciones que sean necesarios para el desarrollo de los programas del área con instituciones privadas y públicas, nacionales e internacionales.
- ✓ Asegurar que los procesos formativos que se desarrollen tengan la calidad académica adecuada.
- ✓ Optimizar los recursos disponibles en el área y en el instituto para el desarrollo de las actividades.
- ✓ Presentar los informes que sean necesario o requeridos.
- ✓ Mantener dentro del equipo de formación un debate permanente sobre la realidad actual educativa.

RELACIONES:

Interna: Se relaciona con Director Ejecutivo y las diferentes áreas que conforman el Instituto.

Externa: Se relaciona con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p> | <p>PAGINA: 1 DE: 1</p> |
| <p>NOMBRE DEL AREA : Área de Investigación DEPENDE DE : Director Ejecutivo</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: ninguno.</p> <p>OBJETIVO: Fortalecer al área de Investigación con recurso humanos idóneos para el desempeño de sus funciones. Así como también impulsar el nivel educativo a través de la investigación que permita obtener mayor objetividad sobre el quehacer académico.</p> <p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Mantener el contacto con instituciones extranjeras para coordinar la colaboración de cooperantes en temas de Investigación.✓ Recoger información científica, y personas idóneas para las investigaciones que el INFORP-UES quiere impulsar.✓ Establecer niveles de coordinación y trabajo en las diferentes facultades en el área investigativa.✓ Optimizar los recursos con que cuenta el área.✓ Garantizar la calidad de información, mediante la oportuna investigación. <p>RELACIONES :</p> <p>Interna: Se relaciona con Director Ejecutivo y las diferentes áreas que conforman el Instituto.</p> <p>Externa: Se relaciona con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.</p> | |

INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PAGINA: 1
DE: 1

NOMBRE DEL AREA : Centro de Documentación

DEPENDE DE : Director Ejecutivo

UNIDADES SUBORDINADAS: ninguno.

OBJETIVO: Gestionar, administrar y promover los recursos bibliográficos, documentales y pedagógicos con que cuenta el Centro de Documentación del Instituto.

FUNCIONES:

- ✓ Planificar y divulgar los servicios del Centro de Documentación tanto al interior de la UES, como fuera de ella.
- ✓ Diseñar, ejecutar y evaluar procesos que promuevan el uso de los recursos que ofrece el centro de documentación en estudiantes como a docentes.
- ✓ Ejecutar y evaluar gestiones para incrementar el material que ofrece en servicio el centro de documentación.
- ✓ Diseñar estrategias orientadas a mejorar la calidad en el servicio.
- ✓ Promocionar los servicios especializados mediante una asesoría adecuada.
- ✓ Brindar capacitaciones a otros centros de documentación cuando se requiera.
- ✓ Llevar registro de la labor realizada en el Centro.
- ✓ Elaborar y presentar informes que sean necesarios o requeridos.
- ✓ Coordinar el desarrollo del centro con las actividades de las otras áreas

RELACIONES:

Interna: Se relaciona con Director Ejecutivo y las diferentes áreas que conforman el Instituto.

Externa: Se relaciona con instituciones públicas y privadas.

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PAGINA: 1
DE: 1**

NOMBRE DEL AREA : Área de Edición y Difusión

DEPENDE DE : Director Ejecutivo

UNIDADES SUBORDINADAS: ninguno.

OBJETIVO: Promover la elaboración, edición y difusión de materiales educativos, que contribuyan a la cuantificación de la formación inicial y la formación permanente.

FUNCIONES :

- ✓ Planificar, ejecutar y evaluar procesos de elaborar de elaboración, edición y difusión de materiales educativos propios o ajenos del Instituto que se contemplen las diferentes temáticas educativas.
- ✓ Diseñar estrategias para la sistematización de experiencias educativas que puedan convertirse en materiales educativos.
- ✓ Planificar y ejecutar acciones que divulguen y promuevan el accionar del instituto tanto fuera como dentro de la UES.
- ✓ Establecer las contrataciones necesarias con medios de comunicación social para el cumplimiento del objetivo del área.
- ✓ Coordinar el desarrollo del área con las otras áreas del Instituto.
- ✓ Presentar los informes de la labor desarrollada que sean necesarias o requeridas.

RELACIONES:

Interna: Se relaciona con Director Ejecutivo y las diferentes áreas que conforman el Instituto.

Externa: Se relaciona con instituciones públicas, privadas y organismos nacionales e internacionales.

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS
PEDAGÓGICOS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



INDICE

| | |
|---|-----|
| b.- Manual de procedimiento | 104 |
| b. 1 Importancia | 104 |
| b. 2 Políticas | 105 |
| b. 3 Objetivos | 105 |
| - Manual: proceso de contratación De formadores | 106 |
| - Manual: usuario que solicita los - Servicios de capacitación | 108 |
| - Manual: elaboración y pago de honorarios a formadores | 109 |
| - Manual: trámite de autorización De cobros | 111 |
| - Manual: Edición y Difusión | 112 |
| - Manual: Atención al Usuario | 113 |

b. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos, describe el quehacer del personal, de acuerdo al cargo que ocupa en las diferentes unidades que participa en la prestación de los principales servicios. Incluye los procedimientos de procesos de contratación de formadores, usuarios que solicita los servicios de capacitación, elaboración y pagos de honorarios a formadores, dirección ejecutiva, tramite de autorización de cobros, edición de material didáctico, revistas, atención al usuario, etc. El manual contiene aspectos generales en el cual se describen los objetivos, el ámbito de aplicación, la importancia y las instrucciones para su uso. Por otro lado, los procedimientos descritos son los que más se emplean en las diferentes actividades.

b.1 IMPORTANCIA:

El manual de procedimientos es de suma importancia a la Dirección Ejecutiva y al personal, pues sirve de guía para realizar las actividades o tareas, siguiendo un orden cronológico y definiendo la responsabilidad de los diferentes puestos que intervienen en los mismos. Al definir los procedimientos, los involucrados evitan demoras ya que esto simplifica las actividades.

Y finalmente, el manual de procedimientos facilita la comunicación y contribuye a que las labores se efectúen con eficiencia cooperando al logro de los objetivos propuestos.

b.2 POLÍTICAS:

- ✚ Para que el manual cumpla con sus objetivos este deberá de darse a conocer a todos los colaboradores que intervienen en los diferentes procedimientos, con el fin de facilitar los procesos y crear responsabilidad en el personal al momento de realizar sus actividades.
- ✚ Con el propósito de no caer en la obsolescencia, el manual deberá de ser revisado de manera periódica con el objeto de actualizar los procedimientos.
- ✚ De igual forma, cualquier modificación deberá ser autorizado por las autoridades superiores bajo la asesoría del personal conocedor del tema.

b.3 OBJETIVOS:

Los objetivos que se pretenden alcanzar al implementar el manual de procedimientos son los siguientes:

- Proporcionar un instrumento técnico - administrativo que sirva de guía en la ejecución de actividades para el personal que actualmente labora en el mismo, así como también para las nuevas incorporaciones.
- Lograr la coordinación de funciones para evitar duplicidad de éstas.
- Estandarizar todos los procedimientos a través de este método con la finalidad de cumplir con la ejecución y el control de las actividades.

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS
PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR – PROCESO DE CONTRATACIÓN DE
FORMADORES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

PAG.1

DE: 2

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|-------------------|------------------------------------|---|
| 01 | Coordinador de área de solicitante | Elabora requisición sobre contratación y la envía a la dirección ejecutiva para contar con su autorización. |
| 02 | Director Ejecutivo | Revisa requisición sobre contratación evalúa si cuenta o normalizar dicha actividad y da su visto bueno para que se proceda con la gestión. |
| 03 | El Director Ejecutivo | Autoriza la requisición de contratación y le envía al área sobre formación. |
| 04 | Formación | Recibe requisición del director ejecutivo y la remite al área de Administración. |
| 05 | Administración | Recibe, analiza la requisición y la somete a concurso |
| 06 | Administración | Entrega solicitudes a los aspirantes |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR – PROCESO DE CONTRATACIÓN DE FORMADORES | | PAG. 2 DE: 2 |
|--|------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 07 | Los aspirantes | Los aspirantes llenan solicitud y le entregan al área sobre administración quien convoca a los aspirantes a prueba sobre conocimientos, habilidades y otros |
| 08 | La Administración | Efectúa pruebas a los aspirantes y los califica seleccionando los mejores |
| 09 | La Administración | Elabora propuesta anexa las solicitudes de contratación y documentación y las remite a la dirección ejecutiva. |
| 10 | La dirección ejecutiva | La dirección ejecutiva selecciona al candidato y gira instrucciones a la administración que le notifiquen al aspirante seleccionado |
| 11 | El aspirante | El aspirante seleccionado se presenta al área para recibir instrucciones sobre la actividad a realizar |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR – USUARIO QUE SOLICITA LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | PAG. 1 DE: 2 |
|---|------------------|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 01 | Usuario: | Llega y solicita información de los diferentes talleres. |
| 02 | Secretaria: | Informa de los diferentes talleres que se van a impartir. |
| 03 | Secretaria: | Los remite al área de formación para su respectivo pre inscripción. |
| 04 | Formación: | Le entrega formulario para que vaya a cancelar a colecturía central. |
| 05 | Usuario: | Regresa con su recibo cancelado y lo entrega a formación. |
| 06 | Formación: | Remite el recibo a Administración para su respectivo control financiero. |
| 07 | Usuario: | Queda formalmente inscrito para iniciar su taller. |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR – ELABORACIÓN Y PAGO DE HONORARIOS A FORMADORES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | PAG. 2 DE: 2 |
|---|-----------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 01 | Administración: | Elabora dictamen con su debida autorización y lo envía a la unidad de presupuesto de la Unidad Central. |
| 02 | Presupuesto: | Lo envía a Gerencia General, para su respectiva autorización. |
| 03 | Gerencia General: | Lo devuelve al Instituto. |
| 04 | Dirección Ejecutiva: | Remite el documento a la sub gerencia de personal, debidamente autorizado por el vicerrector académica, mediante nota y con su respectivo dictamen financiero. |
| 05 | Sub Gerencia de Personal | Recibe y revisa documentación y elabora acuerdo de contratación, para tramitarlo a Rectoría para su respectiva firma de autorización. Luego lo remita a la Secretaria General para la transcripción de Acuerdo. |
| 06 | La Secretaría General | Lo transcribe y lo distribuye a las diferentes instancias correspondientes. |
| 07 | Administración | Con el Acuerdo y Dictamen Financiero, procede a elaborar contratos de formadores. |
| 08 | Administración | Elabora los contratos y los remite a la Fiscalía de la Universidad para su revisión y autorización. |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR - ELABORACIÓN Y PAGO DE HONORARIOS A FORMADORES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | PAG. 2 DE: 2 |
|---|------------------|---|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 09 | Administración | Posteriormente se elabora sus respectivas planillas con los respectivos descuentos. |
| 10 | Administración | Tramita documentación completa a presupuesto. |
| 11 | Presupuesto: | Lo remite a contabilidad. |
| 12 | Contabilidad : | Lo remite a tesorería, para la elaboración de cheques. |
| 13 | Tesorería: | Lo envía al pagador quien efectúa su cancelación, solicitando éste un documento personal. |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR DIRECCIÓN EJECUTIVA TRÁMITE DE AUTORIZACIÓN DE COBROS | | PAG. 1 DE: 1 |
|---|---------------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 01 | Director Ejecutivo: | Revisa conjuntamente con Formación y Administración los talleres a impartir. |
| 02 | Dirección Ejecutiva: | Se reúne con las áreas de de Formación y Administración y acuerdan el monto a cobrar por los talleres que se impartirán. |
| 03 | Director Ejecutivo: | Envía al Consejo Superior Universitario solicitud de autorización de cobros para los talleres que se desean impartir, con el visto bueno del vicerector académico. |
| 04 | Consejo Superior Universitario: | Aprueba el cobro y el monto de talleres y jornadas de capacitación, mediante la emisión de un Acuerdo de autorización. |
| 05 | Colecturía Central: | Mediante ese Acuerdo de autorización comienza a percibir ingresos por los cursos a impartir. |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EDICIÓN Y DIFUSIÓN EDICIÓN DE REVISTAS | | PAG. 1 DE: 1 |
|--|----------------------|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 01 | Edición | Solicita a Administración cotización el material a editar. |
| 02 | Administración | Solicita cotización a imprenta Universitaria. |
| 03 | Imprenta | Envía su respectiva cotización del material a editar. |
| 04 | Dirección Ejecutiva: | Autoriza dicha cotización para su ejecución. |
| 05 | Imprenta | Edita el material educativo solicitado por administración. |
| 06 | Edición | Promueve dicho material |
| 07 | Administración: | Controla el material solicitado. |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ATENCIÓN AL USUARIO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | PAG. 1 DE: 2 |
|--|------------------|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 01 | Usuario | Ingresa al área del Centro de Documentación y solicita información del servicio que requiere. |
| 02 | Bibliotecario | Orienta al usuario y entrega formulario para que lo llene con sus datos personales para el préstamo interno de libros. |
| 03 | Usuario | Recibe formulario y lo llena como requisito previo para poder requerir el libro, revista o periódicos y se presenta a la colección respectiva. |
| 04 | Bibliotecario | Entrega ficha para que el usuario lo llene con los datos bibliográficos requeridos |
| 05 | Usuario | Si no conoce los datos bibliográficos, revisa fichero o consulta base de datos para complementar la información. |
| 06 | Bibliotecario | Recibe ficha y entrega libro, revista, sellando de entregado la primera ficha que se describe en el paso dos. |
| 07 | Usuario | Recibe Bibliografía y entrega un documento personal, para retirarlo después de entregada la bibliografía consultada. |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

| | | |
|--|------------------|--|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ATENCIÓN AL USUARIO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | PAG. 2 DE: 2 |
| DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
| 08 | Bibliotecario | Recibe Bibliografía del usuario y entrega documentos personales, también le sella de DEVUELTO el formulario descrito en el paso dos. |
| Elaborado: | Revisado: | Autorizado: |

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS
PEDAGÓGICOS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS



INDICE

| | |
|--|-----|
| c.- Manual de Descripción de Puestos -- | 117 |
| c. 1 Importancia | 117 |
| c. 2 Políticas | 118 |
| c. 3 Objetivos | 118 |
| - Manual: Director | 119 |
| - Manual: Administradora | 120 |
| - Manual: auxiliar contable | 122 |
| - Manual: coordinadora de edición y difusión | 124 |
| - Manual: Coordinadora del área de Investigación | 126 |
| - Manual: Coordinador del área de Formación | 127 |
| - Manual: Administrador del Centro de Documentación | 128 |

c. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El Manual de Descripción de Puestos, ha sido elaborado con la finalidad de normar los puestos que existen en el Instituto, mediante la descripción de las funciones asignadas en cada unidad de trabajo de los colaboradores administrativos, bibliotecario y de los coordinadores de área, además se detallan los requisitos mínimos que exige cada puesto para poder desempeñarlo, estableciendo los niveles jerárquicos correspondientes a fin de indicar su dependencia y subordinación.

Por otra parte, este documento proporciona una base para la distribución de la carga de trabajo, o bien, para tratar de disminuir la falta de responsabilidad que pudiera existir en el desempeño de las labores en cada puesto en particular, por lo cual, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

c.1 IMPORTANCIA

Este manual servirá como una guía para el proceso de contratación y la inducción del nuevo personal que en un momento dado se podría incorporar al Instituto, tanto en las diferentes áreas que lo conforman, así como los puestos de trabajo.

También indicará la dependencia de los puestos al igual que la subordinación de los mismos.

c.2 POLITICAS.

El presente manual deberá ser guiado por políticas, las cuales contribuirían a su ejecución, detalladas a continuación:

- Debe ser autorizado por el Director.
- Se tendrá que comunicar a los empleados cualquier corrección o modificación que se le haga al manual cuando este ya esté implementado.

c.3 OBJETIVO:

El manual de descripción de puestos detalla las funciones de cada puesto y sus requerimientos mínimos necesarios. A continuación, se presentan los objetivos que perseguirá el manual propuesto para el Instituto:

- Dar un conocimiento de la descripción de cada puesto y su interrelación entre ellos.
- Ser un instrumento eficaz que sirva de guía a la Dirección Ejecutiva y a los coordinadores de las diferentes áreas, en lo referente a la selección del personal del Instituto

| | | |
|--|-------------------|--------------------------------------|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | PAGINA :1 DE :1 |
| TÍTULO DEL PUESTO: ADMINISTRADOR DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN ÁREA : CENTRO DE DOCUMENTACIÓN CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: | | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL: Proporcionar información bibliográfica a los usuarios internos y externos de la Institución. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: FUNCIONES DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar consultas a usuarios sobre aspectos de las Áreas de Educación y de Investigación. • Revisar que el material Bibliográfico se encuentre colocado en los estantes de acuerdo al sistema de clasificación. • Proporcionar información individualizada, a través de la base de datos o ficheros. • Realizar préstamo interno y externos del material Bibliográfico. • Verificar el estado físico del material bibliográfico prestado. • Elaborar estadísticas del servicio realizado en la colección. • Registrar y clasificar la bibliografía y otros recursos que ingresen al Centro de Documentación. • Mantener actualizada la automatización de los Recursos bibliográficos • Orientar el buen uso del Centro a los usuarios. • Mantener actualizado el inventario de los recursos pedagógicos. • Planificar, coordinar acciones que ayuden a la promoción de los recursos con que cuenta el centro de documentación. FUNCIONES EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estadísticas mensuales • Verificar la Bibliografía dañada y prepararla para su inmediata reparación. • Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado. • Atender las solicitudes de proyección de videos educativos. • Elaborar el plan de trabajo anual • Elaborar la memoria anual de labores. • Apoyar a las demás áreas cuando éstas lo requieran. REQUISITOS DEL PUESTO: NIVEL ACADEMICO: <ul style="list-style-type: none"> • Ser técnico Bibliotecario. EXPERIENCIA: Poseer dos años como mínimo. OTROS: Iniciativa, creativo, responsable, atento y buenas relaciones humanas. | | |
| VIGENCIA: | ELABORADO: | APROBADO: |

| | | |
|---|-------------------|------------------|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | PAGINA :1 |
| | | DE :1 |
| TITULO DEL PUESTO: COORDINADOR DEL ÁREA DE FORMACIÓN UNIDAD: FORMACIÓN CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO CARGO DE SUBALTERNOS: AUXILIAR DE FORMACIÓN NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA | | |
| DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Realizar una Coordinación eficiente y que esté de acuerdo a las necesidades e intereses de la unidad. | | |
| DESCRIPCION ESPECIFICA: | | |
| FUNCIONES DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dirigir al personal del área de formación. • Asumir las responsabilidades ante el jefe inmediato por el buen funcionamiento de la unidad. • Asignar tareas a los subalternos y comprobar el cumplimiento de las mismas. • Planificar, organizar y coordinar el trabajo de los auxiliares de la unidad a su cargo. • Elaborar y velar por el cumplimiento del reglamento universitario • Garantizar la ejecución de los planes específicos dentro de plazos estipulados. | | |
| FUNCIONES EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Proponer alternativas metodológicas • Ofertar temáticas de estudios a nivel externo. | | |
| REQUISITOS DEL PUESTO: Conocimientos informáticos Experiencia educativa Elaborar el Plan de Trabajo Anual Participar en la formulación de los presupuestos generales y específicos con la dirección y administración. Asistir a reuniones que se relacionen con el quehacer de la unidad y que traten sobre aspectos de beneficio para la misma. | | |
| NIVEL DE ESTUDIOS: Ser Licenciada en Educación | | |
| EXPERIENCIA: Poseer dos años como mínimo | | |
| OTROS: Iniciativa, creativo, responsable y buenas relaciones humanas. | | |
| VIGENCIA: | ELABORADO: | APROBADO: |

| | | |
|---|------------|-------------------|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | PAGINA : 1 |
| | | DE : 1/2 |
| <p>TITULO DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE UNIDAD: ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADORA CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p> | | |
| <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Contribuir al desarrollo de la actividades de la unidad contable, a través del procesamiento, análisis y presentación de información sobre las diferentes actividades económico-financieras que se realizan en el Inforp.</p> <p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • llevar el registro de las operaciones contables. • realizar conciliaciones de ingresos y egresos • Dar apoyo en la tramitación de documentos financieros • Brindar colaboración en las actividades del Instituto. • Verificar que los correlativos de los componentes de crédito, de las facturas de consumidor final sean los correctos y realizar su respectiva codificación, archivo en programa y manualmente. • Revisar todos los ingresos que el Inforp percibe diariamente. • Archivar documentos contables manuales según orden correlativo, fecha y tipo de documento. • Manejo y control de inventarios. • Solicitar el material didáctico solicitado por las áreas. <p>FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las conciliaciones de los ingresos y egresos percibidos. • Participar en la formulación de presupuestos. <p>REQUISITOS DEL PUESTO: Manejo de equipo informático Saber sobre control de inventario Experiencia contable Saber codificar documentación para su respectivo trámite</p> | | |
| VIGENCIA: | ELABORADO: | APROBADO: |

| | | |
|--|-------------------|------------------|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN DE RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | PAGINA :1 |
| | | DE :1/2 |
| NIVEL ACADÈMICO: 2do. Año de Contaduría Pública | | |
| EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none">- En el área contable- Saber codificar documentación.- experiencia de un año en puesto similar. | | |
| OTROS: <ul style="list-style-type: none">- Iniciativa,- Confiable,- Responsable,- Facilidad de Expresión,- Buenas Relaciones Humanas. | | |
| VIGENCIA: | ELABORADO: | APROBADO: |

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

PAGINA :1

DE : 1

TITULO DEL PUESTO: DIRECTOR

UNIDAD: DIRECCIÓN

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: VICERRECTOR ACADÉMICO

CARGO DE SUBALTERNOS: ÁREAS DE: ADMINISTRACIÓN, FORMACIÓN, INVESTIGACIÓN, CENTRO DE DOCUMENTACIÓN, EDICIÓN Y DIFUSIÓN.

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Realiza las actividades de Planeación, Organización, Dirección y Control de las actividades y recursos con que cuenta el Instituto.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

FUNCIONES DIARIAS:

- Coordinar y supervisar las actividades y procedimientos utilizados en todas las áreas del INFORP.
- Asistir a reuniones para tratar aspectos relacionados con el quehacer del INFORP y que son para beneficio del mismo.
- Realizar gestiones con instituciones nacionales e internacionales para la obtención de recursos que contribuyan al desarrollo del Inforp.
- Reunirse periódicamente con los coordinadores de las diferentes áreas que conforman el Instituto.
- Elaboración, gestión de proyectos educativos.
- Revisar y autorizar gastos.
- Revisar el material a editar.
- Elaboración y gestión de Proyectos de educación.
- Garantizar una adecuada coordinación del accionar del Instituto.

FUNCIONES EVENTUALES:

-Revisar y aprobar los planes anuales de trabajo de las áreas.

-Rendir informes mensuales ante vicerrectoría académica.

-Presentar memoria anual de labores del Instituto.

-Colaborar con otras entidades educativas nacionales e internacionales para beneficio mutuo.

-Atender entrevistas a periodistas e investigadores

REQUISITOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADEMICO:

Ser Licenciado en Letras, Educación o Administrador de Empresas.

EXPERIENCIA: 5 años en puestos similares

OTROS:

Capacidad de expresión. Requisito importante del puesto para darse a entender y obtener resultados de los subalternos.

Buenas relaciones Humanas y Públicas.

Poseer Iniciativa, abierto al cambio, crítico, analítico, líder.

VIGENCIA.

ELABORADO:

APROBADO:

**INSTITUTO DE FORMACIÓN DE RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

PAGINA : 1

DE : 1

TITULO DEL PUESTO: ADMINISTRADORA
 UNIDAD: ADMINISTRACIÓN
 CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO
 CARGO DE SUBALTERNOS: SECRETARIA, AUXILIAR CONTABLE, ORDENANZA.
 NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Garantizar la correcta administración de los recursos de la institución, apoyar a las diferentes áreas que lo conforman, coordinar la realización de los cursos concretos de acción que han de seguirse para el logro de objetivos del instituto a través de la aplicación de herramientas técnicas administrativas que considere necesarias.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:**FUNCIONES DIARIAS:**

- Velar por el cumplimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad entre unidades.
- Velar por el cumplimiento de los principios administrativos en las actividades diarias que desempeña el personal que labora en el instituto
- Contribuir a la definición de procedimientos básicos a nivel administrativo para el desarrollo eficaz y eficiente de la Institución.
- Coordinar la introducción de un sistema de comunicación efectiva y oportuna a fin de lograr una relación eficiente siendo éstas a través de las formas de comunicación oral y escrita.
- Proponer sistemas de información adecuadas a las diferentes áreas que conforman el Instituto, A fin de que sea acorde a sus necesidades.
- Contribuir a la implementación de sistemas de control para mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Contribuir a la formulación de planes, programas y proyectos de beneficio para el Instituto .
- Revisar y aprobar los documentos elaborados por el auxiliar contable
- Suministrar los diversos materiales a todas las áreas de trabajo.

VIGENCIA:

ELABORADO:

APROBADO:

| | | |
|---|------------|------------------|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN DE RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | PAGINA :1 |
| | | DE : ½ |
| <p>TITULO DEL PUESTO: ADMINISTRADORA UNIDAD: ADMINISTRACIÓN CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO CARGO DE SUBALTERNOS: SECRETARIA, AUXILIAR CONTABLE, ORDENANZA. NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: UNA</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Redactar los diversos documentos relacionados con las funciones del cargo. • Gestionar los pagos al personal contratado por medio de los fondos propios o por los proyectos. • Establecer y llevar el control del inventario físico del Instituto • Control y supervisión de inventarios del material didáctico. • Elaborar los contratos del personal que se cubrirá con los fondos propios o proyectos. • Coordinar financieramente los proyectos en ejecución. <p>FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la formulación de los objetivos, políticas y las funciones del instituto. • Asistir a reuniones que se relacionen con el quehacer de la unidad y que traten sobre aspectos de beneficio para la misma. • Realizar cualquier otra actividad que el jefe le asigne. • Elaborar el plan de trabajo anual del área • Liquidar fondos que maneja el instituto.0 • Participar en la formulación de los presupuestos generales y específicos con el director. <p>REQUISITOS DEL PUESTO: NIVEL ACADÉMICO: Licenciada en Administración de Empresas. EXPERIENCIA: Poseer 2 años mínimos. OTROS: Iniciativa. Buenas Relaciones Humanas y Públicas. Creativo Responsable</p> | | |
| VIGENCIA: | ELABORADO: | APROBADO: |

**INSTITUTO DE FORMACIÓN DE RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

PAGINA :1

DE :1

TITULO DEL PUESTO: COORDINADORA DE EDICIÓN Y DIFUSIÓN

UNIDAD: EDICIÓN Y DIFUSIÓN

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO

CARGO DE SUBALTERNOS: AUXILIAR DEL ÁREA.

PUESTO: UNA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Coordinar la edición de materiales y publicaciones útiles para las (os) educadores, promoviendo la participación de ellos mismos, propiciando con ello un movimiento de la renovación pedagógica.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

FUNCIONES DIARIAS:

Mantener informada a la comunidad educativa sobre las actividades del Instituto.

Coordinar la edición de materiales y publicaciones útiles a los educadores.

Archivar las publicaciones del material educativo.

Digitalar el material a editar

Elaborar propuestas de diseño para los diversos materiales que el área produce.

Formar parte del comité editor.

Elaborar informes de lo ejecutado en la unidad y nuevos conocimientos adquiridos.

Participar en proyectos de conservación con otras instituciones que contribuyan al beneficio mutuo.

Elaborar informes de lo ejecutado por el área.

Mantener la armonía de las diferentes áreas que lo conforman.

Enlace con otras instituciones culturales que contribuyan al beneficio mutuo.

FUNCIONES EVENTUALES:

Contribuir a la formulación de los objetivos, políticas y las funciones del instituto.

Asistir a reuniones que se relacionen con el quehacer de la unidad y que traten sobre aspectos de beneficio para la misma.

Realizar cualquier otra actividad que el jefe le asigne.

Elaborar el plan de trabajo anual del área

Participar en la formulación de los presupuestos generales y específicos con el director.

VIGENCIA:

ELABORADO:

APROBADO:

| | | |
|--|------------|------------------|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN DE RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | PAGINA :1 |
| | | DE :1/2 |
| <p>TITULO DEL PUESTO: COORDINADORA DE EDICIÓN Y DIFUSIÓN UNIDAD: EDICIÓN Y DIFUSIÓN CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO CARGO DE SUBALTERNOS: AUXILIAR DEL ÁREA. PUESTO: UNA</p> | | |
| <p>REQUISITOS DEL PUESTO: NIVEL ACADÉMICO: Ser Licenciada en Comunicaciones, Periodismo o Letras.</p> <p>EXPERIENCIA: Poseer 2 años mínimos.</p> <p>OTROS: Iniciativa. Buenas Relaciones Humanas y Públicas. Creativo Responsable</p> | | |
| VIGENCIA: | ELABORADO: | APROBADO: |

| | | |
|--|-------------------|------------------|
| INSTITUTO DE FORMACIÓN DE RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | PAGINA :1 |
| | | DE :1 |
| TITULO DEL PUESTO: COORIDNADORA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN UNIDAD: INVESTIGACIÓN CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO CARGO DE SUBALTERNOS: NINGUNO | | |
| <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Coordinar las acciones que sobre investigación educativa impulse el instituto, garantizando la normal ejecución de los planes específicos, dentro de los plazos previstos y los resultados requeridos de calidad.</p> <p>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:</p> <p>FUNCIONES DIARIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar informes a la Dirección • Colaborar en cualquier actividad dentro de su área de responsabilidad que el jefe le haya asignado. • Permanecer en constante innovación sobre nuevos métodos y técnicas de investigación aplicado a la educación. • Promocionar actividades de la institucional través de la investigación • Atender personalidades en el ámbito investigativo <p>FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la formulación de los objetivos, políticas y las funciones de del instituto. • Asistir a reuniones que se relacionen con el quehacer de la unidad y que traten sobre aspectos de beneficio para la misma. • Realizar cualquier otra actividad que el jefe le asigne. • Elaborar el plan de trabajo anual del área • Elaborar la memoria anual de labores. <p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <p>NIVEL ACADÉMICO: Licenciada en Educación, Trabajo Social</p> <p>EXPERIENCIA: Poseer 2 años mínimos.</p> <p>OTROS: Iniciativa. Investigativa Buenas Relaciones Humanas y Públicas Creativa, crítica y Responsable</p> | | |
| VIGENCIA: | ELABORADO: | APROBADO: |

**INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS
PEDAGÓGICOS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



MANUAL DE INDUCCIÓN



INDICE

| | |
|--|-----|
| d.- Manual de Inducción -- | 131 |
| d. 1 Importancia | 131 |
| d. 2 Políticas | 131 |
| d. 3 Objetivos | 132 |
| Procedimiento para la inducción de personal | 133 |
| Carta de Bienvenida | 134 |
| Aspectos generales del Instituto | 135 |
| Administración de Personal | 136 |

d. MANUAL DE INDUCCIÓN

Manual de Inducción, Se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez al Instituto, con el objetivo de que este se adapte en el menor tiempo posible. Dentro de este proceso se dará énfasis al conocimiento de los derechos y obligaciones del empleado, según el Reglamento universitario y dicha información será proporcionada por el Director Ejecutivo del Instituto. (ver anexo 4).

Por otra parte, este documento proporciona una base para la distribución de la carga de trabajo, o bien, para tratar de disminuir la falta de responsabilidad que pudiera existir en el desempeño de las labores en cada puesto en particular.

d.1 IMPORTANCIA:

Este manual servirá como una guía para el proceso de contratación y la inducción del nuevo personal que en un momento dado se podría incorporar al Instituto, tanto en las diferentes áreas que lo conforman, así como los puestos de trabajo.

d.2 POLÍTICAS:

- ✚ La Inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez al Instituto, con el objetivo de adaptarlo en el menor tiempo posible.
- ✚ El proceso de Inducción inicia después de la etapa de contratación del nuevo empleado.

- ✚ Se debe proporcionar al nuevo empleado información general del instituto relacionada con sus antecedentes, así como los objetivos que persiguen.

d.3 OBJETIVO:

Ser de guía para los empleados que intervienen en la ejecución del trabajo que tengan un conocimiento de la continuidad del trabajo y de las acciones que son responsables.

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL

| | | Pág. 1 | De | 1 |
|---------------------|---------------|--|----|---|
| INFOR-UES | | | | |
| Responsable | paso No. | Descripción | | |
| Director INFORP/UES | 01 | Le da la bienvenida verbal al nuevo empleado. | | |
| | 02 | proporciona al empleado el manual de inducción | | |
| | 03 | Orienta al nuevo integrante, proporcionándole información acerca de antecedentes y objetivos del Instituto, la normativa que rige la administración de la Universidad de El Salvador, (Ley Orgánica Y Reglamento). | | |
| Jefe Inmediato | 04 | Recibe al nuevo trabajador de su Área y lo presenta con sus compañeros de trabajo. | | |
| | 05 | le designa y le enseña las funciones del puesto que desempeñará. | | |
| Elaboro: _____ | Revisó: _____ | Aprobó _____ | | |
| Fecha: _____ | Fecha: _____ | Fecha: _____ | | |

¡BIENVENIDO (A) !

En nombre de la dirección y todo su equipo, recibe la más cordial bienvenida al Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador (INFORP/UES).

Este manual te servirá de guía para que conozcas algunos de los aspectos del Instituto, no dudes en pedir ayuda cuando lo necesites y consultar cualquier inquietud que se pudiera presentar, haremos lo posible para que tu adaptación sea rápida y fácil.

Te deseamos mucho éxito en tus labores y nuevamente bienvenido(a), al Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador (INFORP/UES).

ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL INSTITUTO

ANTECEDENTES

El Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos INFORP/UES, fue creado en el año de 1992, como un servicio de carácter pedagógico al interior de la propia universidad, como una alternativa de apoyo a la educación del país, orientada a la renovación pedagógica.

Actualmente está conformado por 11 empleados: 1 Director Ejecutivo, 1 Administradora, 4 coordinadores de área, 2 auxiliares de área, 1 auxiliar contable, 1 secretaria, 1 ordenanza y 1 asesora pedagógica.

OBJETIVO

El objetivo que persigue el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, es apoyar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en todos los niveles, a través de la formación permanente del profesorado y la investigación educativa.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- ✓ Debe existir coordinación entre la administración y el resto de las áreas funcionales del Instituto para que el reclutamiento interno sea exitoso.
- ✓ Antes de contratar al personal que prestará sus servicios en el Instituto, la técnica que tendrá prioridad es la consulta de los expedientes, se tomará en cuenta la capacidad, experiencia que se solicita.
- ✓ Todo candidato deberá participar en todo proceso de selección que se requiera.
- ✓ La inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez al Instituto, con el objetivo de adaptarlo en el menor tiempo posible.
- ✓ Dentro del proceso de inducción se hará énfasis el conocimiento del Reglamento Disciplinario que rige a la Universidad de El Salvador.
- ✓ Se fomentará un clima de cordialidad, cooperación y armonía sobre la base de una efectiva comunicación.

3 - MODELO DE DIRECCIÓN

Para todo proceso definido, es necesario que exista una fuerza que de inicio a los planes en una estructura definida, en donde el recurso humano o fuerza laboral constituye el eje principal de acción, por lo cual debe existir un marco institucional, capaz de unir las ambiciones individuales con base a los objetivos de la Universidad. En consecuencia, a continuación se propone un estilo que guíe el proceso de ejecución de los componentes de la dirección.

3.1 - MOTIVACIÓN

Como punto relevante dentro del proceso de dirección, la motivación de los empleados es muy importante para el logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto, para lograr una incentivación integral de los empleados, se deberán considerar la motivación tangible e intangible, los cuales influyen directamente en las labores que desempeñan a diario. Estos incentivos propuestos pueden ser:

- Incentivos Financieros o materiales.
- Incentivos Psicológicos.
- Capacitar y promover a los empleados para que desempeñen cargos superiores.
- Brindar apoyo económico y moral a los empleados en momentos difíciles tales como la muerte o enfermedad de los familiares directos.

- Pagos y remuneraciones extras por trabajos realizados.

3.2 - LIDERAZGO

Para dirigir en forma eficiente y provechosa la labor de los empleados, debe existir toda una serie de características y habilidades en los jefes con el propósito de que los subordinados aprendan y practiquen los valores institucionales y se guíen por el ejemplo de un líder que enseña y promueve una cultura en la calidad en el servicio.

Por consiguiente; con base a observación del modo de dirección que se efectuó en el INFORP, según pregunta No. 14 dirigida al personal, lo consideran un líder situacional, y de acuerdo a la naturaleza institucional se recomienda; promover un liderazgo participativo, capacitación a los Coordinadores de cada área en la cual se enfoque y se les enseñe un liderazgo centrado en principios y orientado a las personas.

Se propone involucrar a los empleados para que participen en formular los principios y valores que regirán la conducta y comportamiento de los integrantes de cada área, lo cual conlleva que al participar en su establecimiento se creará en ellos el compromiso de cumplirlos, lo cual es contrario cuando solo se les impone, ya que al ser tomados en cuenta, el nivel de autoestima se les eleva contribuyendo también a la motivación individual.

3.3 - COMUNICACIÓN

En el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos, los medios de comunicación, así como los canales formales e informales que se utilicen, definirán el grado de receptividad de la información que se pretenda transmitir.

Por lo tanto, para que exista una comunicación más efectiva entre los empleados de la institución sobre aspectos laborales, así como con los usuarios en aspectos de información, se deben implementar una serie de medios que sirvan para transmitir información a los interesados, como los detallados a continuación:

a - Información a Empleados:

- **Memorando.**

Se debe establecer como norma general dentro del instituto, toda decisión tomada por un jefe y que incide en las labores o funciones a desarrollar por los subalternos, deberá ser informada a través de ésta. Dicho tipo de comunicación es una forma de que la decisión informada quede plasmada por escrito para consultas futuras.

- **Cartelera informativa.**

Existe mucha información que es relevante que sea conocida por todos los empleados, pero por la peculiaridad del informe este no puede ser reproducido individualmente para todos, por lo que se opta en presentarlo en este tipo de medio.

En la cartelera se puede dar a conocer información como cumpleaños del mes, eventos especiales, reuniones especiales, etc.

- **Reuniones periódicas.**

Para verificar que los objetivos se estén cumpliendo se debe monitorear el proceso de ejecución, por lo tanto se debe de dar seguimiento a las reuniones de trabajo por cada área, donde se planteen y se detecten los logros y fallas encontrados en el proceso, proponiendo que nuevas estrategias se utilizarán.

b - Información a usuarios:

- **Buzón de sugerencias.**

Dado el número de usuarios que atiende el Centro de Documentación, es difícil obtener sus opiniones acerca de algunos tópicos relevantes de atención y servicios brindados. Por lo tanto, es recomendable que se establezca un buzón de sugerencias, donde los usuarios puedan opinar y contribuir al mejoramiento del servicio.

- **Cartelera informativa al público.**

La razón de ser del instituto, es brindar el servicio de información de talleres, Jornadas de Capacitación, Servicio de Biblioteca, etc., De igual forma, debe ser acompañada por una serie de lineamientos que comuniquen la normativa institucional, nuevos servicios y actualizaciones que posee el INFORP/UES.

Por lo tanto, para comunicar este tipo de información, se debe establecer una cartelera informativa que brinde información a los usuarios sobre aspectos relevantes del quehacer cultural, exposiciones, nuevos servicios, etc., la cual debe estar ubicada en un área de acceso general.

3.4- SUPERVISIÓN

Es otra de las funciones que deben llevar a cabo las personas que ocupan cargo de dirección y de coordinación dentro del Instituto. Para verificar si lo que se está realizando está acorde a los resultados esperados o es necesario tomar medidas correctivas.

4. MODELO DE CONTROL

4.1. Control Administrativo

En esta etapa del control, la dirección del Instituto, con ayuda de todo el equipo que lo conforma, deberá de controlar que el sistema de gestión administrativa propuesto se lleve a cabo.

De tal manera, que se deberán de aplicar nuevas técnicas tanto de comunicación y observación al igual que reuniones de manera periódica con los coordinadores de cada área, lo cual servirá de retroalimentación para las nuevas herramientas propuestas.

Al mismo tiempo, se deberá establecer el control a empleados mediante permisos internos no oficiales. Con esto se logrará alcanzar la mayor eficiencia de ellos, a la vez que servirá como

un registro para referencias de los usuarios y visitantes ante

cualquier observación. Además esto servirá para simplificar y fortalecer al instituto como aumentando la eficiencia de mando y permitir una mejor coordinación.

4.2. Control Financiero

Control Presupuestario, permite el control de los ingresos y egresos que tiene el Instituto, a través de la Programación de Ejecución Presupuestaria, llamada **PEP.** (ver anexo No.5) Detallándose de la siguiente manera:

- ✓ **DONACIONES:** Provenientes de Organismos internacionales como por ejemplo la Embajada de Canadá.
- ✓ **CONVENIOS:** ONG's. Belga, Son los ingresos que proporciona la institución a través de Proyectos para su ejecución.
- ✓ **CONSULTORIAS:** Ingresos que se perciben a base de licitar proyectos educativos a nivel nacional.
- ✓ **INGRESOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** Son los ingresos percibidos en concepto de servicios de capacitación, además ingresos por venta de material didáctico, revistas y otros.
- ✓ **COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** Costo por la adquisición de materiales necesarios para prestar el servicio, honorarios de los formadores y otros gastos indirectos necesarios.

- ✓ **PAGO A PROVEEDORES:** Cuentas pendientes con quienes suministran los materiales y servicios necesarios para desarrollar las actividades principales.

5 - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

En el plan de implementación se pretende proporcionar los lineamientos para determinar las diferentes actividades que orientarán la implementación y el desarrollo del sistema de gestión administrativa en el INFORP/UES.

5.1. RECURSOS HUMANOS:

Para el proceso de implementación de la propuesta, se deberá contar con el apoyo de las autoridades superiores de Universidad para que se puedan implementar los Manuales de: Inducción, Organización, Puestos y de Procedimientos, que se deberá infundir en el Instituto, la mística en que se implementará el nuevo proceso, donde se deberá desarrollar un estilo de dirección enfocada a mejorar la calidad en el servicio ya sea del personal y atención al usuario para el logro de los objetivos, por lo tanto no se contratará recurso humano, ya que el personal de cada área y principalmente al director se le recomendará la propuesta.

5.2. RECURSOS MATERIALES:

Estos Recursos son indispensables para el funcionamiento de cualquier institución. Ya que cuando se cuenta con lo necesario, facilita el desempeño de las labores.

En la investigación se constató que los recursos materiales con que cuenta el Instituto son apropiados, pues se nota que posee mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de sus actividades los cuales facilitarán la implementación de los manuales. Para apoyar la puesta en marcha del modelo administrativo, se utilizarán los recursos materiales siguientes:

| CANTIDAD | TIPO DE RECURSO |
|----------|---|
| 1 | Pizarras para carteleras informativas. |
| 1 | Muebles para buzón de sugerencias. |
| 1 | Cartelera donde se muestre el proceso general del servicio Bibliotecario, Talleres de Capacitación, Tertulias, Foros, Publicaciones, etc., del Instituto, para una mejor orientación de los usuarios que les visitan. |
| 1 | Placa donde se muestre la misión y la visión de la institución. |
| 1 | Resma de papel |
| 1 | Archivador |

5.3. RECURSOS FINANCIEROS:

Los costos que se incurrirán en el proceso de implementación serán absorbidos por el Instituto, aunque son mínimos ya que no se harán contrataciones adicionales y solamente compras de algunos

materiales y equipo informático, es necesario que el director se reúna con el personal y les exponga de los manuales a utilizar y que ellos hagan conciencia que laboran para llegar a un objetivo.

Los costos que se incurrirán en el proceso de implementación, así como gastos que se harán para adquirir los materiales necesarios que se pueden observar en el cuadro siguiente:

| CANTIDAD | TIPO DE RECURSO | MONTO |
|-----------------|---|--------------|
| 1 | Pizarras para carteleras informativas. | \$ 40.00 |
| 1 | Muebles para buzón de sugerencias. | \$ 10.00 |
| 1 | Cartelera donde se muestre el proceso general del servicio Bibliotecario, Talleres de Capacitación, Tertulias, Foros, Publicaciones, etc., que el Instituto realice para una mejor orientación de los usuarios que les visitan. | \$ 200.00 |
| 1 | Placa donde se muestre la misión y la visión de la institución. | \$ 100.00 |
| 1 | Resmas de Papel | \$ 4.00 |
| 1 | Archivador Metálico de 4 gavetas | \$ 115.00 |
| TOTAL | | \$ 469.00 |

5.4 CRONOGRAMA

Para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión, es necesario realizar actividades específicas las cuales se deberán presentar en forma secuencial con una programación estimada desde la presentación hasta la puesta en marcha de la propuesta.

A continuación, se presenta un cronograma de las actividades anteriormente mencionadas, así como el periodo en el cual se llevarán a cabo las mismas:

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA
EN EL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y
RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

| ACTIVIDADES/SEMANA | MES | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| | SEMANA1 | SEMANA2 | SEMANA3 | SEMANA4 |
| PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO | XXXXXXXXXX | | | |
| APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN | | XXXXXXXXXX | | |
| REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS DOCUEMNTOS AL PERSONAL | | | XXXXXXXXXX | |
| REALIZACIÓN DE REUNIÓN DEL DIRECTOR CON LAS DIFERENTES ÁREAS PARA SU EXPOSICIÓN | | | XXXXXXXXXX | |
| IMPLLEMENTACIÓN DEL DOCUMENTO | | | | XXXXXXXXXX |

6. - PRESENTACIÓN DEL PLAN

Se trata de dar a conocer a las máximas autoridades de la Universidad de El Salvador, los manuales (de inducción, descripción de puestos, procedimientos y de Organización) con el propósito de discutir y validar dichas herramientas y hacer las modificaciones pertinentes.

6.1. Aprobación y Autorización

En esta etapa se someterá a consideración de la Dirección Ejecutiva las diferentes herramientas y las recomendaciones que podrían presentarse, con el fin de ponerlo a consideración de todos los coordinadores de área y así su aprobación tendrá más peso a la hora de poner en práctica los manuales.

6.2. Reproducción y Distribución de las Herramientas Administrativas.

Seguidamente de la aprobación y autorización de los manuales, su distribución será de manera inmediata para todos los coordinadores de áreas involucradas, que al mismo tiempo este servirá de estudio y consulta.

6.3. Ratificación de los puestos de trabajo.

El proceso de implementación del sistema de gestión, deberá de ser guiado por el Director y los Coordinadores de área, con el fin de ratificar al personal idóneo en los puestos en los cuales se cumplan los requisitos mínimos expuestos en el manual de

descripción de puestos, tanto en conocimientos como en la experiencia y otros elementos detallados en dicho manual.

6.4. Capacitación y Adiestramiento de Personal.

Se refiere a proporcionar e involucrar a los coordinadores de áreas, todos los conocimientos teóricos necesarios, con el objetivo de que puedan aplicar las herramientas propuestas y así conducir a la administración hacia una nueva visión de las metas por alcanzar.

6.5. Gestionar la Obtención de Recursos adicionales.

Para la implementación de la propuesta, se deberá de obtener recursos adicionales que coadyuven a la puesta en marcha, y a su vez tratando de guiarse por el objetivo que se expuso en la propuesta que habla sobre la cooperación con instituciones nacionales e internacionales.

6.6. Puesta en marcha y seguimiento de la propuesta.

Como requisito indispensable es necesario que todas las actividades anteriores hayan sido alcanzadas con la mayor satisfacción. Las unidades serán las responsables de velar por la actualización y seguimiento a dicho plan.

BIBLIOGRAFÍA.**LIBROS.**

- ✓ HAMPTON, DAVID R. administración contemporánea. 1a. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1987

- ✓ HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS. Metodología de la investigación, 2° Edición 1998.

- ✓ J. M. ROSENBERG. Diccionario de administración y finanzas. Editorial océano. Edición 1996. Paris Londres

- ✓ KOONTZ, HAROLD Y LLEINZ WEIHRICH Administración, una perspectiva global 2ª. Edición Mc GRAN - HILL, 1998 México

- ✓ ROBBINS STEPHEN P. Y OTROS. Administración 6° Edición Editorial Pearson. 2000. MEXICO

- ✓ ROJAS SORIANO, RAUL. Guia de investigaciones sociales 7ª. Edición. Editorial plaza Valdez. México.1991.

TESIS:

✓ Caprile, Ramírez Sara Amalia

Diseño de un sistema de control financiero de los fondos administrativos por la Fac. de CC. EE. de la UES. Dic; 1997

✓ Claros, Nelly del Carmen

Propuesta de un modelo administrativo para el fortalecimiento de la Gestión General de la fundación para el desarrollo de la mujer Salvadoreña (FUDEM) 2003.

✓ Díaz Marconi, Rebeca Lourdes

Francisco Orantes Flamenco

El proceso administrativo aplicado a las relaciones públicas en la industria hotelera de El Salvador.

Septiembre de 1989



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL USUARIO DEL INSTITUTO DE
FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS**

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos su valiosa colaboración, en el sentido de contestar las siguientes preguntas las cuales tienen como objetivo recopilar información esencial que nos permita elaborar la “PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR INFORP / UES”

INDICACIÓN:

Conteste correctamente las siguientes preguntas.

1. ¿Crees que la atención prestada por el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador es la adecuada?
 - a. Sí _____
 - b. No _____

Porqué? _____

2. Que opinas de los cursos que imparte el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos

3. ¿Qué sugerencias puedes dar al Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos respecto al servicio que presta?

4. ¿Crees que el centro de documentación del Instituto cuenta con los recursos bibliográficos necesarios para atender al público?

Si _____

No _____

Porque? _____

5. ¿Qué cursos le gustaría que el Instituto impartiera?

6. ¿Estas de acuerdo con el horario de atención que presta el Instituto?

Si _____

No _____

Porque? _____

7. Crees que el Instituto cuenta con el personal adecuado para impartir talleres?

Si _____

No _____

Porque? _____

8. Cree que el Instituto te informa de actividades que este desarrolla

a. Sí _____

b. No _____

Porqué? _____



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL INSTITUTO DE
FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS**

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos su valiosa colaboración, en el sentido de contestar las siguientes preguntas las cuales tienen como objetivo recopilar información esencial que nos permita elaborar la “PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR INFORP / UES”

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

INDICACIÓN:

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una “x” aquella opción que considere más conveniente:

• **DATOS DE CONTENIDO**

1. Con cuales de los siguientes elementos de la administración cuenta el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos

Misión ()

Visión ()

Objetivos ()

Presupuesto ()

Procedimientos ()

Políticas ()

Normas ()

Estrategias ()

Otros ()

2. Participa en la elaboración de los planes desarrollado por el Instituto?

Sí _____ No _____

3. La programación de las actividades de trabajo es responsabilidad de cada área?

Sí _____ No _____

4. Como obtuvo su puesto de trabajo en el Instituto?

a) Por recomendación de un empleado ()

b) Por anuncios ()

c) Por consenso ()

5. Que aspectos le fueron dados a conocer cuando comenzó a trabajar en el Instituto

a) Actividades de su puesto de trabajo ()

b) Presentación de su jefe inmediato superior ()

c) Relación de su puesto de trabajo y otros ()

d) Las instalaciones del INFORP ()

e) Todas las anteriores ()

f) Ninguno ()

6. Para el desempeño de sus funciones ¿Se le proporciona el equipo y materiales necesarios?

a) Sí _____

b) No _____

Si es no porqué? _____

7. Realiza funciones que no corresponden a su puesto de trabajo?

a) Sí _____

b) No _____

Si es sí cuáles? _____

8. En su puesto de trabajo, ¿De cuantas personas recibe órdenes?

a) De tres o más ()

b) de dos ()

c) de una ()

9. Existe reglamento interno de trabajo en el Instituto

a) Sí _____

b) No _____

10. Mencione los tipos de manuales administrativos con que cuenta el Instituto de

Formación y Recursos Pedagógicos? ()

a) Manual de descripción de puestos ()

b) Manual de procedimientos ()

c) Manual de organización ()

d) No sabe ()

11. Considera que los manuales anteriores mencionados facilitan el desempeño de las actividades en su puesto de trabajo?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sabe _____

12. Desarrolla su trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sabe _____

13. Cual es la forma en que la Dirección comunica las ordenes

- a) Memorando ()
- b) Personalmente ()
- c) Teléfono ()
- d) Mandos intermedios ()
- e) Circulares ()

14. Qué tipo de líder considera al Director del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos

- a) Autocrítico ()
- b) Democrático ()
- c) Liberales ()
- d) Situacional ()

15. De los siguientes incentivos ¿Cuáles le proporciona el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos?

- a) Capacitaciones ()
- b) Estabilidad laboral ()
- c) Buen ambiente de trabajo ()
- d) Ascensos ()
- e) Incremento salarial ()
- f) Bonificaciones ()
- g) Viáticos ()

16. Que lo motivaría para cambiarse a otra unidad o institución?

- a) Mayor remuneración ()
- b) Oportunidad de estudiar ()
- c) Capacitaciones ()

- d) Ascensos ()
- e) Horarios de trabajo ()
- f) Mayor estabilidad laboral ()
- g) Prestigio ()
- h) Buen ambiente de trabajo ()
- i) Otras ()

17. Que tipos de controles se aplican en el Instituto



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTOR DEL INSTITUTO DE
FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS**

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos su valiosa colaboración, en el sentido de contestar las siguientes preguntas las cuales tienen como objetivo recopilar información esencial que nos permita elaborar la “PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR INFORP / UES”

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

1. Elabora el Plan Operativo?
2. Cada cuanto tiempo elabora el Plan Operativo?
3. Quienes colaboran en la elaboración de los planes?
4. Que organismos nacionales colaboran con el Instituto de Formación Pedagógica
5. Quien aprueba las modificaciones realizadas del organigrama?

6. Considera que el organigrama actual se ajusta a las necesidades organizacionales

Sí _____ No _____

7. Si su respuesta es no explique porque?

8. Con cuales de los siguientes manuales administrativos cuenta el Instituto de Formación Pedagógica?

- De organización
- De análisis y descripción de puestos
- De procedimientos
- Otros: _____

9. Los manuales están actualizados

Sí _____ No _____

10. Cuando una persona ingresa a trabajar al Instituto se le da capacitación?

Sí _____ No _____

11. Con cuanto personal cuenta el Instituto y como está distribuido?

- Administración _____
- Educación _____
- Biblioteca _____
- Otros _____

12. Cuáles son los servicios que proporciona el Instituto?

13. Tiene procedimientos para los diferentes servicios que presta el Instituto

Sí _____ No _____

Si los tiene cuales son: _____

14. Existe un reglamento interno de trabajo

Sí _____ No _____

15. Se les ha dado a conocer a los empleados ese reglamento

Sí _____ No _____

Si es no, porque? _____

16. Que medios utiliza para comunicarse con el personal

- a) Escritos
- b) Verbales

17. En que tipo de actividades hay mas participación del personal

- a) Administrativas
- b) Capacitación
- c) Otras

18. Cual es el estilo de liderazgo que se practica en el Instituto?

- a) Democrático
- b) Autocrático
- c) Combinado

19. Que incentivos utiliza para motivar al persona

Cuestionario dirigido a los USUARIOS del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador.

Se elaboró este cuestionario para determinar la opinión de los Usuarios sobre la atención que reciben del Instituto de Formación de recursos pedagógicos.

Pregunta 1:

¿Crees que la atención prestada por el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador es la adecuada?

Objetivo: Conocer la opinión sobre la atención al usuario.

CUADRO N.1

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 312 | 83% |
| No | 66 | 17% |
| Total | 378 | 100% |

Comentario:

Del 100% de los encuestados el 83% manifestaron que la atención prestada por el instituto es adecuada, mientras que el 17% manifiestan que no, por lo que se determina que la mayoría de usuarios están de acuerdo con la atención prestada a las

informaciones que buscan, ya que poseen un bibliotecario atento y amable; facilitan libros y especializados.

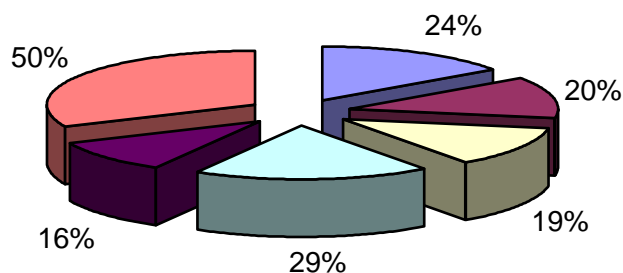
Pregunta 2:

¿Que opinas de los cursos que imparte el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos?

Objetivo: Determinar el grado de aceptación de los cursos que imparte el Instituto.

CUADRO N.º 2

| Alternativa | Frecuencia | |
|-----------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Excelente | 90 | 24% |
| Interesante Y provechoso | 75 | 20% |
| Muy importante | 70 | 19% |
| Más Participación | 110 | 29% |
| Son Necesarios | 60 | 16% |
| Desconocen Los cursos | 190 | 50% |



| | |
|----------------|--------------------------|
| EXCELENTE | INTERESANTE Y PROVECHOSO |
| MUY IMPORTANTE | MAS PARTICIPACION |
| SON NECESARIOS | DESCONOCEN LOS CURSOS |

Comentario:

Del 100% de la muestra encuestada el 50% dijeron que desconocen de los cursos que imparte el instituto, el 29% desean mayor participación de los estudiantes y de los docentes, mientras que el 24% dicen que son Excelentes; los demás mencionaron que son interesantes y que son muy importantes y necesarios. Considerando lo anterior es necesario impulsar los cursos a nivel de docente, estudiante y administrativo por que conocen la utilidad y beneficios que presta el Instituto de formación y recursos pedagógicos hacia ellos.

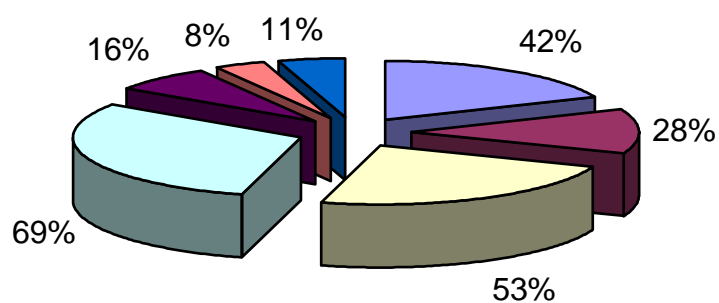
Pregunta 3:

¿Que sugerencia puede dar al Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos respecto al servicio que presta?

Objetivo: Conocer sugerencias que se le pueden proporcionar al Instituto para su mejoría en cuanto al servicio que presta.

CUADRO N°3

| Alternativa | Frecuencia | |
|--------------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Cumplimiento De horario | 160 | 42% |
| Adquirir mayor material | 106 | 28% |
| Salón Más amplio | 200 | 53% |
| Talleres Mayor tiempo | 260 | 69% |
| Mejor Estanterías | 60 | 16% |
| Publicidad y Promover Recursos | 30 | 8% |
| Mayor personal | 40 | 11% |



| |
|----------------------------------|
| ■ CUMPLIMIENTO DE HORARIO |
| ■ ADQUIRIR MAYOR MATERIAL |
| ■ SALON MAS AMPLIO |
| ■ TALLERES MAYOR TIEMPO |
| ■ MEJOR ESTANTERIAS |
| ■ PUBLICIDAD Y PROMOVER RECURSOS |
| ■ MAYOR PERSONAL |

Comentario

Del 100% de la muestra encuestada el 69% desean que los talleres duren mayor tiempo, el 53% considera que el salón necesita ser ampliado y un 40% dicen que es necesario hacer publicidad y promover los recursos del Instituto de formación de recursos pedagógicos y un 42% desean que el horario se respete ya que no se cumplen. Con lo anterior es necesario mejorar el tiempo de los talleres y realizar un proyecto para ver en que medida se pudiera ampliar el salón y que el horario sea respetado por los trabajadores ya que según los encuestados no lo cumplen.

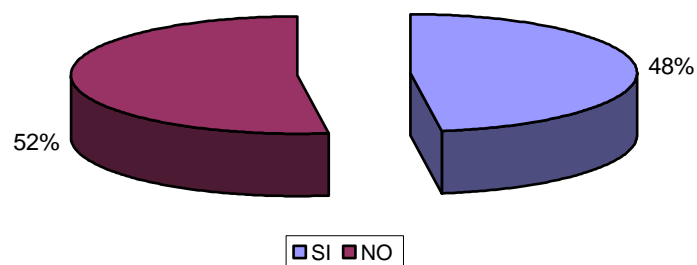
Pregunta 4:

¿Crees que el Centro de documentación del Instituto cuenta con los recursos bibliográficos necesarios para atender al público?

Objetivo: Conocer la opinión sobre el uso de los recursos con que cuenta el Instituto.

CUADRO N·4

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 181 | 48% |
| No | 197 | 52% |
| Total | 378 | 100% |

**Comentario:**

De los usuarios encuestados en la muestra el 48% dijeron que si cuentan con los recursos bibliográficos necesarios para atender al público ,mientras que el 52% dicen que no poseen dichos recursos por lo que se determina que el Instituto de Formación de Recursos pedagógicos tienen que mejorar sus recursos Bibliográficos por que les afectan a los usuarios y además consideran que el Instituto de formación de Recursos si posee y facilita el trabajo de Investigación.

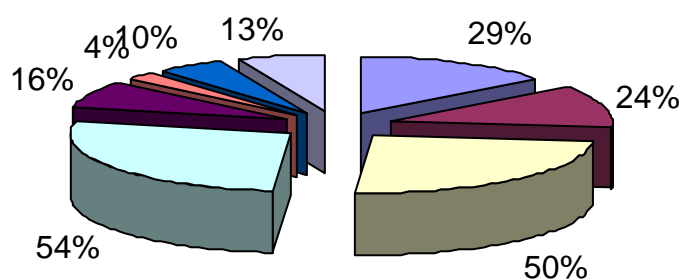
Pregunta 5:

¿Que cursos le gustaría que el Instituto impartiera?

Objetivo: Investigar el grado de aceptación de algunos cursos que podrían impartir en algún futuro en el Instituto.

CUADRO N°5

| Alternativa | Frecuencia | |
|------------------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Educación Especial | 110 | 29% |
| Talleres De Creatividad | 90 | 24% |
| Educación En el niño | 190 | 50% |
| Ética Profesional | 205 | 54% |
| Artes Plásticas | 60 | 16% |
| Danzas Folklórica | 15 | 4% |
| Cursos a Estudiantes de nuevo Ingr | 39 | 10% |
| Técnicas de Lectura | 49 | 13% |



| | |
|--------------------------------------|-------------------------|
| ■ EDUCACION ESPECIAL | ■ TALLER DE CREATIVIDAD |
| □ EDUCACION EN EL NIÑO | □ ETICA PROFESIONAL |
| ■ ARTES PLATICAS | ■ DANZA FOLKLORICA |
| ■ CURSO ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO | ■ TECNICAS DE LECTURA |

Comentario:

Del 100% de la muestra el 54% manifestaron que les gustaría recibir cursos basados en Ética Profesional, un 50% desean recibir cursos sobre en educación para el niño, un 4% le gustaría a prender Danza

Folklórica Así como estas respuestas se tuvieron otros tipos de cursos. Con relación a lo anterior consideramos que los cursos que da el instituto son excelentes. Pero necesario evaluar la opinión del usuario y hacer un análisis para ver en que medida se podrían diseñar otros cursos.

Pregunta 6:

¿Estas de acuerdo con el horario de atención que presta el Instituto?

Objetivo: Conocer el grado de aceptación en cuanto al horario para la atención al público.

CUADRO N·6

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 82 | 22% |
| No | 296 | 78% |
| Total | 378 | 100% |

Comentario:

Del 100% de los encuestados el 22% están de acuerdo con el horario que poseen para atender al público, mientras que el 78% no esta de acuerdo.

Por lo anterior se puede notar que el horario de servicio no es adecuado para el usuario y es necesario modificarlo para que exista una mayor afluencia.

Pregunta 7:

¿Crees que el Instituto cuenta con el personal adecuado para impartir talleres?

Objetivo: Determinar el grado de conocimientos sobre el funcionamiento del personal que imparte los talleres.

CUADRO N·7

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 197 | 52% |
| No | 181 | 48% |
| Total | 378 | 100% |

Comentario:

De la totalidad de los usuarios encuestados el 52% mencionaron que si consideran que el Instituto de Formación de Recursos pedagógicos posee a las personas adecuados para impartir los talleres, mientras que el 48% no los consideran con capacidad para impartir, por lo cual es necesario que al personal sé este capacitando constantemente para mejorar los servicios que ofrecen por medio de los talleres, aunque en un buen porcentaje si consideran que el personal esta apto para impartir cualquier tipo de taller.

Pregunta 8:

¿Cree que el Instituto le informa de actividades que desarrolla?

Objetivo: Conocer el grado de publicidad que tiene el Instituto.

CUADRO N·8

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 115 | 30% |
| No | 163 | 70% |
| Total | 378 | 100% |

Comentario:

Del 100% de los usuarios encuestados el 30% consideran que el Instituto de formación de Recursos Pedagógicos informan de las actividades a desarrollar, mientras que el 70% dicen que no de dichas actividades, por lo tanto se determina que el instituto debe buscar la manera adecuada para informar de un plan educativo y que los usuarios se den cuenta en hacer afiches u hojas volantes para ser repartidas para los usuarios.

Cuestionario dirigido a los EMPLEADOS del instituto de Formación de Recursos pedagógicos de la Universidad de El Salvador.

Se elaboró un cuestionario, como instrumento de recolección de información para determinar la opinión de los empleados del Instituto estructurado de acuerdo a la información que se desea determinar.

DETALLE DEL PERSONAL A ENTREVISTAR

| Nombre del Puesto | Cant |
|----------------------------|-------------|
| Director Ejecutivo | 1 |
| Área de Administración | 3 |
| Asesoría pedagógica | 1 |
| Área de Formación | 3 |
| Área de Edición y difusión | 1 |
| Área de Documentación | 1 |
| Ordenanza | 1 |
| Asesora | 1 |
| Total | <u>11</u> |

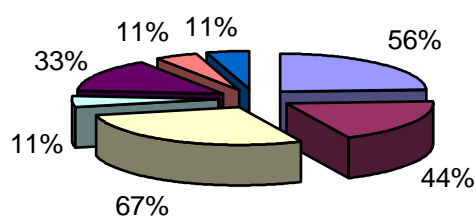
Pregunta 1:

¿Con cuales de los siguientes elementos de la administración cuenta el instituto de formación de recursos pedagógicos?

Objetivo: Saber si los empleados conocen los elementos de la administración del Instituto.

CUADRO N°1

| Alternativa | Frecuencia | |
|----------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Misión | 5 | 56% |
| Visión | 4 | 44% |
| Objetivos | 6 | 67% |
| Presupuestos | 1 | 11% |
| Normas | 3 | 33% |
| Políticas | 1 | 11% |
| Procedimientos | 1 | 11% |



| | | | |
|----------|-------------|------------------|----------------|
| ■ Misión | ■ Visión | ■ Objetivos | ■ Presupuestos |
| ■ Normas | ■ Políticas | ■ Procedimientos | |

Comentario:

Del 100% de la muestra el 67% manifiesta conocer los objetivos, el 5% manifiesta conocer las políticas y el 56% conoce la misión, por lo que se concluye que el personal se identifica con los objetivos del Instituto, lo cual favorece para el alcance de sus relaciones y además al tener conocimiento sobre el que hacer del instituto, su orientación o rubro hacia el cual debe conducirse tomando en cuenta los elementos indispensables de la planeación, tales como los programas, procedimientos, políticas, planes, etc.

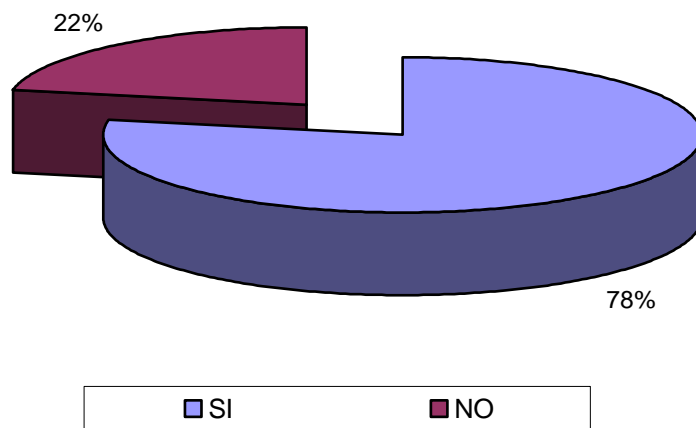
Pregunta 2:

¿participa en la elaboración de los planes de desarrollo del instituto?

Objetivo: Saber si los empleados trabajan en la elaboración de los planes de desarrollo del Instituto.

CUADRO N.º 2

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 7 | 78% |
| No | 2 | 22% |
| Total | 9 | 100% |

**Comentario:**

El 100% de los encuestados el 78% participa en la elaboración de los planes que se desarrolla en el instituto y el 22% no se manifiesta, por tanto se determina que el personal se incluye en este tipo de actividades.

Los planes, en los cuales mayormente participa el personal son: la Misión, la Visión, y se puede decir que es una participación muy representativa, y los empleados identifican con los objetivos y el que hacer del método

Pregunta 3:

¿La programación de las actividades de trabajo es responsabilidad de cada área?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen claro cuales son funciones en el área a que pertenecen.

CUADRO N°3

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 9 | 100% |
| No | 0 | 0 |
| Total | 9 | 100% |

Comentario:

El 100% de las personas encuestadas respondió que cada área tiene la responsabilidad de programar las actividades, mientras que ningún porcentaje opinó que no.

Por tanto se determina que cada área es responsable de las actividades que se realicen en el instituto para ejercer un buen desempeño en sus labores.

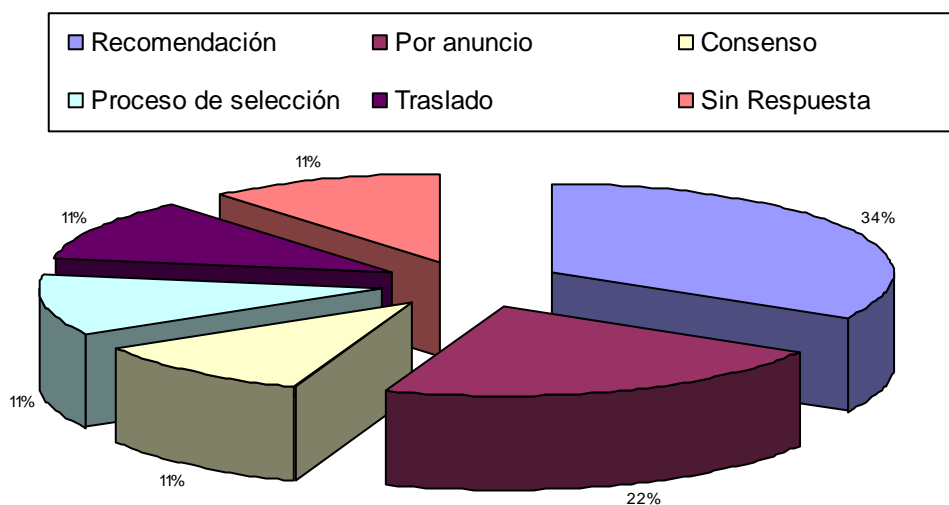
Pregunta 4:

¿Como obtuvo su puesto en el Instituto?

Objetivo: Determinar como el empleado obtuvo su puesto de trabajo dentro del Instituto.

CUADRO N°4

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Recomendación | 3 | 34% |
| Por anuncio | 2 | 22% |
| Concenso | 1 | 11% |
| Proceso Selección | 1 | 11% |
| Traslado | 1 | 11% |
| Sin respuesta | 1 | 11% |
| Total | 9 | 100% |



Comentario:

Del 100% de los encuestados el 34% manifestó que ha obtenido el puesto de trabajo por recomendación y un 22% por anuncio.

Por tanto se puede decir que definidas las fuentes mas adecuadas para reclutar personal son por recomendación y por anuncio mientras que un 11% se abstuvo de dar su opinión.

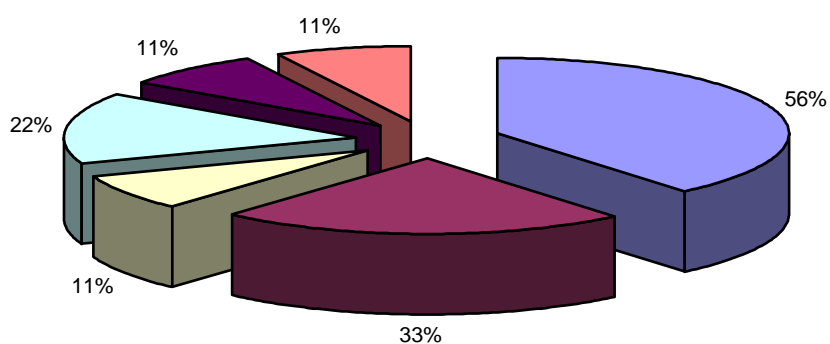
Pregunta 5:

¿Que aspectos le fueron dados a conocer cuando comenzó a trabajar en el Instituto?

Objetivo: Indagar si los empleados se les diò algún tipo de inducción de personal, cuando comenzó a trabajar en el Instituto.

CUADRO N.º 5

| Alternativa | Frecuencia | |
|--|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Actividades de puesto de trabajo | 5 | 56% |
| Presentación de jefe inmediato | 3 | 33% |
| Relación de su puesto de trabajo y otros | 1 | 11% |
| Las instalaciones INFORP | 2 | 22% |
| Todas las anteriores | 1 | 11% |
| Ninguno | 1 | 11% |



| |
|--|
| ■ Actividades de su puesto de trabajo |
| ■ Presentacion de su jefe inmediato? |
| ■ Relacion de su puesto de trabajo y otros |
| ■ Las instalaciones del INFORP? |

Comentario:

Del 100% de las personas encuestadas un 56% les mostraron de las actividades que realizaría y con un 33% la presentación de su jefe mientras un 22% les mostraron las Instalaciones del Instituto de formación de Recursos Pedagógicos, por tanto se determina que a todo empleado se debe de instruir para que pueda realizar su labor en una forma adecuada.

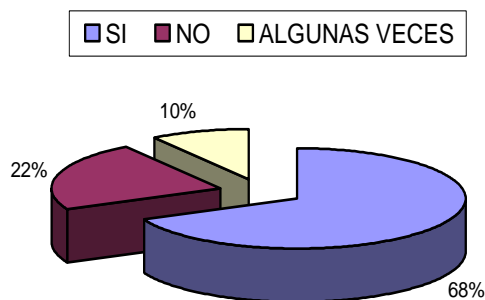
Pregunta 6:

¿Para el desempeño de sus funciones ¿Se le proporciona el equipo y materiales necesarios?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que tienen los recursos necesarios para realizar sus actividades.

CUADRO N°6

| Alternativa | Frecuencia | |
|---------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 6 | 68% |
| No | 2 | 22% |
| Algunas veces | 1 | 10% |
| Total | 9 | 100% |

**Comentario:**

EL 100% de las La mayoría de personas encuestadas contesto que se proporciona las herramientas necesarias para sus funciones con un 68%,mientras un 22% comentan que no se tiene presupuesto asignado a la unidad y con un 10% manifiestan que los materiales requeridos se entregan con retraso al área por lo que se determina que a los empleados tienen el equipo necesario para realizar las actividades en una forma eficiente.

Pregunta 7:

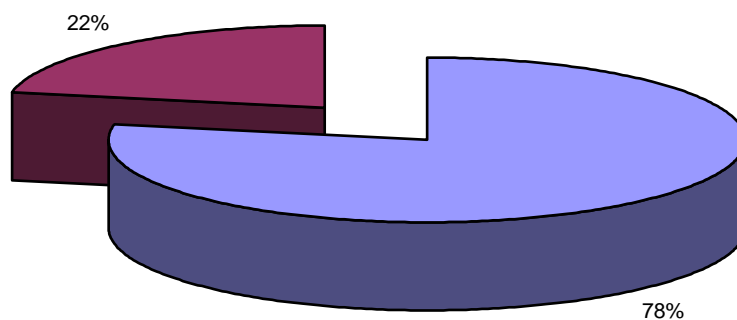
¿Realiza funciones que no corresponde a su puesto de trabajo?

Objetivo: Investigar si los empleados realizan funciones que no les compete dentro de su puesto de trabajo

CUADRO N.º 7

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 7 | 78% |
| No | 2 | 22% |
| Total | 9 | 100% |

■ SI ■ NO



Comentario:

Del 100% de los encuestados el 78% manifiestan que si realizan funciones que no son a fines a su puesto sin embargo el 22% manifiesta que no.

Por lo que se determina que no hay funciones definidas en todo el personal que elabora en el Instituto.

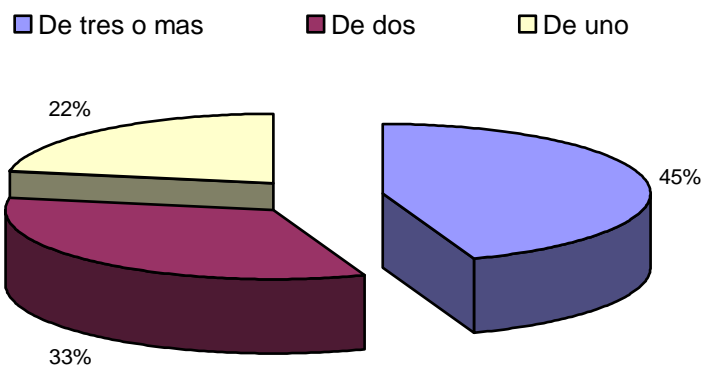
Pregunta 8:

¿En su puesto de trabajo ¿De cuantas personas recibe ordenes?

Objetivo: Investigar si existe en el Instituto dualidad de mando.

CUADRO N°8

| Alternativa | Frecuencia | |
|---------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| De tres a más | 4 | 45% |
| De dos | 3 | 33% |
| De una | 2 | 22% |
| Total | 9 | 100% |



COMENTARIO

De la totalidad de los encuestados el 45% que recibe ordenes de 3 ó más personas; seguidamente el 33% recibe de 2 ó más personas; por lo que es necesario e importante que las personas identifiquen claramente a su jefe inmediato superior; para la evitar la duplicidad de mando que le conlleven a malos entendido e interpretaciones que perjudiquen en el desempeño laboral.

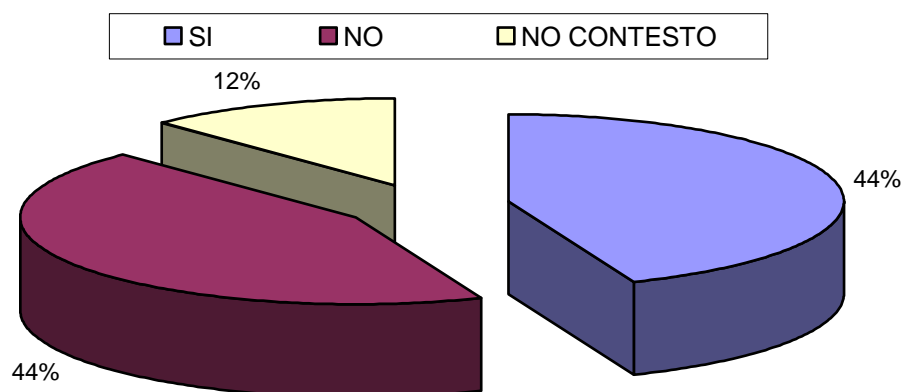
Pregunta 9:

¿Existe reglamento interno de trabajo en el Instituto?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen el reglamento interno del instituto.

CUADRO N.º 9

| Alternativa | Frecuencia | |
|--------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 4 | 44% |
| No | 4 | 44% |
| No contestan | 1 | 12% |
| Total | 9 | 100% |



Comentario:

Del 100% de los Encuestados 44% conoce el Reglamento Interno de trabajo mientras el 44% no lo conoce y un 12% se abstuvo de dar su opinión al respecto. Por lo que se concluye que es necesario dar a conocer a los trabajadores el respectivo reglamento interno en todo el personal que labora en el instituto.

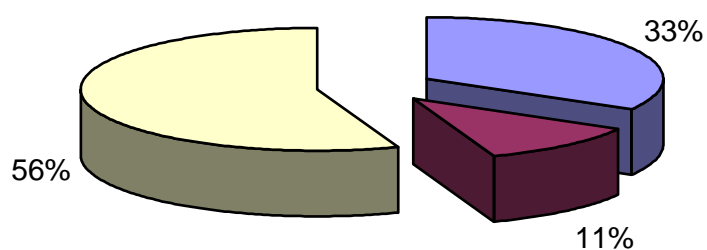
Pregunta 10:

¿Mencione los tipos de manuales administrativos con que cuenta el Instituto de formación y recursos pedagógicos?

Objetivo: Investigar, si los empleados conocen los manuales administrativos del Instituto.

CUADRO N.º 10

| Alternativa | Frecuencia | |
|----------------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Manual de descripción de puestos | 3 | 33% |
| Manual de procedimientos | 1 | 11% |
| No sabe | 5 | 56% |
| total | 9 | 100% |



■ Manual de descripción del puesto
 ■ Manual de procedimientos
 ■ No Sabe

Comentario:

Del 100% de los trabajadores el 56% manifiesta que no sabe que existen manuales mientras que un 33% conoce los manuales de descripción de puestos, sin embargo hay un 11% que opina solo son utilizados los manuales de procedimientos, por tanto se determina

que la mayoría desconocen que existen los manuales de funciones y procedimientos que se realizan en el instituto.

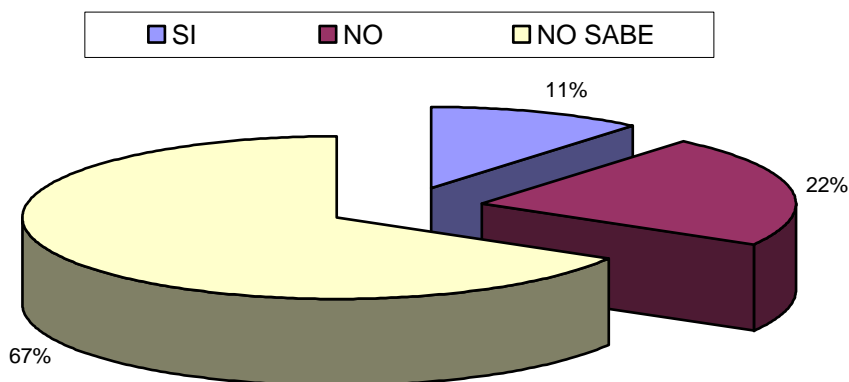
Pregunta 11:

¿Considera que los manuales anteriores mencionados facilitan el desempeño de las actividades en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados llevan a la práctica esos manuales.

CUADRO N.º 11

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 1 | 11% |
| No | 2 | 22% |
| No sabe | 6 | 67% |
| Total | 9 | 100% |

**Comentario:**

Del 100% de los encuestados un 67% opinó que no saben si los manuales facilitan el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo y un 22% respondió que no; mientras el resto un 11% de ellos si saben que los manuales son básicos para mejorar o facilitar las actividades en su puesto, por lo que se concluye que la mayoría no sabe de la aplicación de los manuales en el instituto.

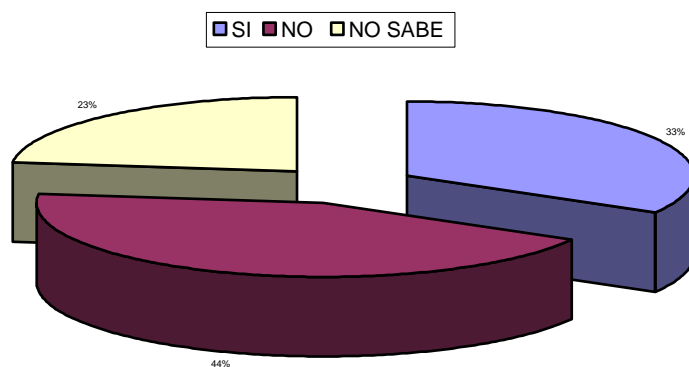
Pregunta 12:

¿Desarrolla su trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual?

Objetivo: Investigar si los empleados desarrollan su trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos.

CUADRO N°12

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Si | 3 | 33% |
| No | 4 | 44% |
| No sabe | 2 | 23% |
| Total | 9 | 100% |

**Comentario:**

Del 100% de los encuestados el 33% contesta afirmativamente que desarrollan sus actividades de acuerdo a los procedimientos administrativos; mientras el 44% manifiesta que no y el 23% que no saben por lo que se concluye que la mayoría desconoce su trabajo sin aplicar los procedimientos.

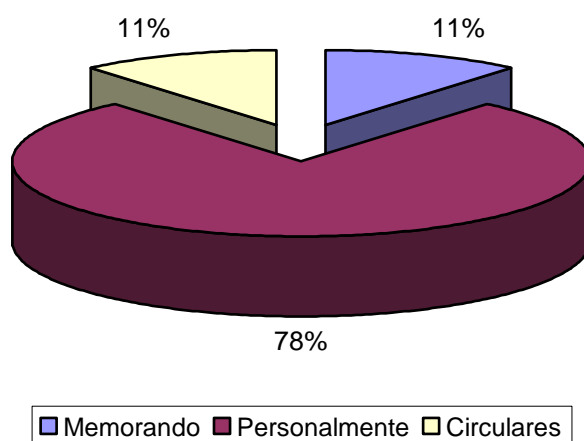
Pregunta 13:

¿Cuál es la forma en que la dirección comunica las ordenes?

Objetivo: Investigar como la dirección, le comunica las ordenes a los empleados.

CUADRO N°13

| Alternativa | Frecuencia | |
|---------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Memorando | 1 | 11% |
| Personalmente | 7 | 78% |
| Circulares | 1 | 11% |
| Totales | 9 | 100% |

**Comentario:**

Del 100% de los empleados un 78% considera que las ordenes se las dan personalmente y un 11% se dan a conocer por medio de un memorando y un 11% por medio de circulares; por tanto se concluye

que la mayoría recibe las ordenes en forma verbal dentro del instituto.

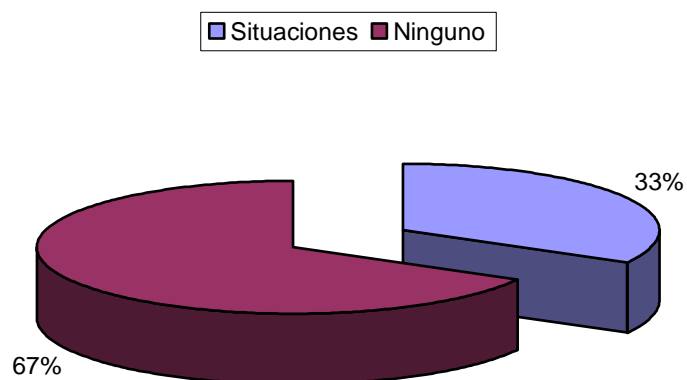
Pregunta 14:

¿Que tipo de líder considera al Director del Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos?

Objetivo: Saber que estilo de liderazgo aplica el Director del Instituto.

CUADRO N · 14

| Alternativa | Frecuencia | |
|-------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Situacional | 3 | 33% |
| Ninguno | 6 | 67% |
| Total | 9 | 100% |

**Comentario:**

Del 100% de los empleados un 33% lo califican como un líder situacional o que actúa de acuerdo a las circunstancias que se presentan, el 67% considera que no aplica ningún tipo de liderazgo por otra parte en esta pregunta se les preguntó a los empleados sobre otros tipos de liderazgo como líder autocrático democrático liberal lo cual no contestaron absolutamente nada sobre estos tipos de liderazgo por lo que se concluye que la mayoría determina que no aplica ningún tipo de liderazgo en el personal que dirige el Instituto.

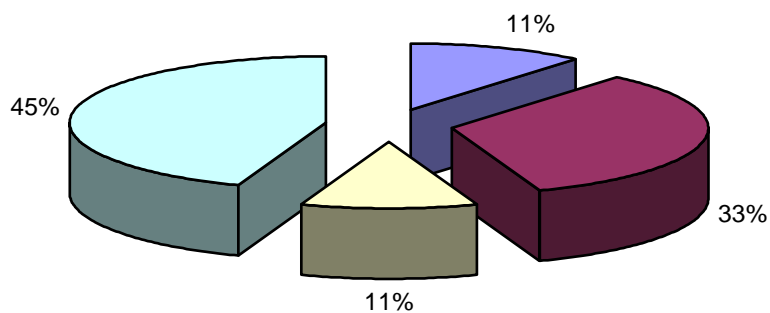
Pregunta 15:

¿De los siguientes incentivos ¿Cuáles les proporciona el Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos?

Objetivo: Investigar si los empleados han recibido algún incentivo dentro del Instituto.

CUADRO N°15

| Alternativa | Frecuencia | |
|---------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Capacitaciones | 1 | 11% |
| Estabilidad laboral | 3 | 33% |
| Buen ambiente de trabajo | 1 | 11% |
| Ninguna de las Anteriores | 4 | 45% |
| Total | 9 | 100% |



■ Capacitaciones ■ Estabilidad Laboral ■ Buen ambiente de Trabajo ■ Ninguno

Comentario:

Del 100% de la muestra el 33% manifiesta que es por estabilidad laboral y un 45% ninguna de las anteriores y un 11% por capacitaciones y un 11% tener un buen ambiente de trabajo por lo que se determina que no hay ningún tipo de incentivos a la mayoría de personal que elabora en el Instituto.

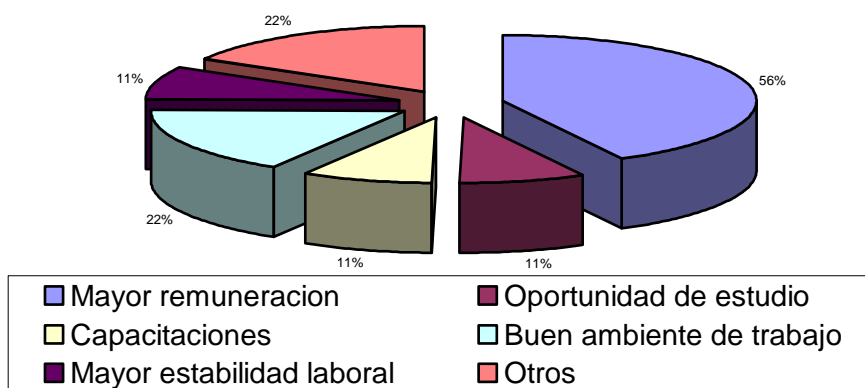
Pregunta 16:

¿Que lo motivaría para cambiarse a otra unidad o institución?

Objetivo: Saber que motivaría al empleado cambiarse a otra unidad.

CUADRO N·16

| Alternativa | Frecuencia | |
|---------------------------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Mayor remuneración | 5 | 56% |
| Oportunidad estudiar | 1 | 11% |
| Capacitaciones | 1 | 11% |
| Buen ambiente trabajo | 2 | 22% |
| Mayor estabilidad laboral | 1 | 11% |
| Otros | 2 | 22% |



Comentario:

Del 100% de los empleados el 56% manifiesta que para cambiarse de puesto el motivo principal es por una mayor remuneración y un 22% tener un buen ambiente de trabajo y el resto tener capacitaciones y tener oportunidad de estudiar por lo tanto se concluye que la mayoría del personal se cambiaría solo si recibe una mayor remuneración.

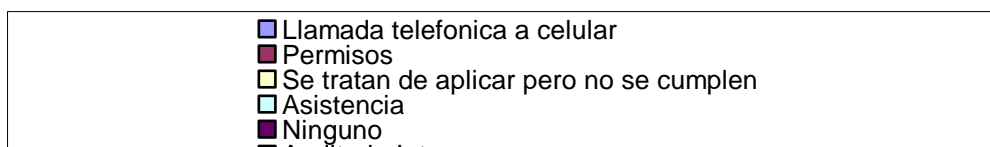
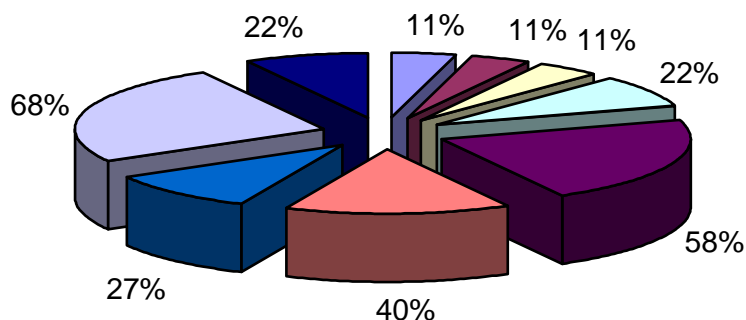
Pregunta 17:

¿Que tipo de controles se aplican en el Instituto?

Objetivo: Investigar que tipo de controles se aplican en el Instituto.

CUADRO N ·17

| Alternativa | Frecuencia | |
|--|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Llamada telefónica a celular | 1 | 11% |
| Permisos | 1 | 11% |
| Se tratan de aplicar pero no se se cumplen | 1 | 11% |
| Asistencia | 2 | 22% |
| Ninguno | 5 | 58% |
| Auditoria interna | 3 | 40% |
| Auditoria externo | 2 | 27% |
| Controles contables | 6 | 68% |
| Control financiero | 2 | 22% |



Comentario:

Del 100% de los trabajadores un 58% de ellos consideran que no tienen ningún tipo de control, y que cuando alguien falta es necesario llenar un permiso o una llamada telefónica; por tanto se concluye que no se llevan un registro dentro del instituto

Consideramos que el control que aplica el instituto no es el adecuado o no hay una supervisión formal hacia ellos. Con respecto a los controles financieros el 40% dijeron que poseen auditoría interna y un 22% dicen que tienen controles financieros, en términos generales el instituto si posee controles financieros.

**ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y RECURSOS
PEDAGÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

Se elaboró una entrevista, como instrumento de recolección de información para determinar la opinión del Director.

Pregunta 1:

¿Elabora el Plan Operativo?

R/ Sí, pero este año 2004
no, por atender los programas del Ministerio de Educación.

Pregunta 2:

¿Cada cuanto tiempo elabora el Plan Operativo?

R/ Cada año.

Pregunta 3:

¿Quiénes colaboran en la elaboración de los planes?

R/ Todas las áreas, la dirección los consolida.

Pregunta 4:

**¿Que organismos nacionales colaboran con el Instituto de
Formación Pedagógica?**

R/ 1.Yeki Neme
2. OEI
3.MINED
4.Alcaldía
5.Casa de la Cultura de San Marcos y Panchimalco
6.Editorial Santillana

Pregunta 5:

¿Quién aprueba las modificaciones realizadas del organigrama?

R/ Vicerrectoría Acadèmica.

Pregunta 6:

¿Considera que el organigrama actual se ajusta a las necesidades organizacionales?

R/ No.

Pregunta 7:

¿Si su respuesta es no, explique porque?

R/ Existen áreas nombradas que funcionan por falta de personal. Por otra parte se ejecutan otras tareas que deberían ser funciones de áreas específicas; ejemplo: Gestión de Proyectos y Relaciones Nacionales e Internacionales.

Pregunta 8:

¿Con cuales de los siguientes manuales administrativos cuenta el Instituto de Formación Pedagógica?

R/ Ninguno.

Pregunta 9:

¿Los Manuales están actualizadas?

R/ No existen

Pregunta 10:

¿Cuando una persona ingresa a trabajar al Instituto se le da capacitación?

R/ No

Pregunta 11:

¿Con cuanto personal cuenta el Instituto y cómo esta distribuido?

| | | |
|----|--------------------|---|
| R/ | Dirección | 1 |
| | Administración | 4 |
| | Asesora | 1 |
| | Educación | 3 |
| | Biblioteca | 1 |
| | Edición y difusión | 1 |

Pregunta 12:

¿Cuales son los servicios que proporciona el Instituto?

- R/
- Formación permanente al profesorado
 - Venta de servicios profesionales
 - Centro de Recursos Pedagógicos especializado
 - Producción de material educativo

Pregunta 13:

¿Tiene procedimientos para los diferentes servicios que presta el Instituto?

R/ No.

Pregunta 14:

¿Existe un reglamento interno de trabajo?

R/ No.

Pregunta 15:

¿Se les ha dado a conocer a los empleados ese reglamento?

R/ No existe reglamento.

Pregunta 16:

¿Que medios utiliza para comunicarse con el personal?

R/ Escritos y verbales

Pregunta 17:

¿En que tipo de actividades existe mayor participación del personal?

R/ Capacitación.

Pregunta 18:

¿Cual es el estilo de liderazgo que se práctica en el Instituto?

R/ Combinación entre autocrático y democrático

Pregunta 19:

¿Que incentivos utiliza para motivar al personal

R/ -Ser flexible

-Reuniones para compartir: Celebración de cumpleaños

-Escuchar sus sugerencias

-Salir a algún paseo

| | |
|------------------------|--|
| ACTIVIDAD | Conjunto de tareas específicas que se realizan en una unidad organizativa por una o un grupo de personas. |
| ÁREAS | Campo de acción de unidades operativas, encaminadas al cumplimiento directo del objetivo principal de la dirección. |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Es la forma en que se describen las principales funciones asignadas en un puesto determinado. |
| FUNCION | Es el conjunto de actividades que por su naturaleza se agrupan, con el propósito de alcanzar los objetivos predeterminados. |
| MANUAL | Es el documento que contiene en forma ordenada y sistematizada, información y/o instrucciones sobre aspectos básicos de cada unidad de la estructura organizativa que se considera necesarias para |

mejorar la organización y funcionamiento de una entidad en particular.

| | |
|---------------------|--|
| NIVELES JERÁRQUICOS | Son las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan en una organización. |
| OBJETIVO | Es el propósito de carácter cualitativo que pretende alcanzar una institución o empresa en particular. |
| ORGANIGRAMA | Es la representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerarquía entre las diferentes unidades organizativas. |
| ORGANIZACIÓN | Es la estructura técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad. |
| PLAN | Es la formulación ordenada, coherente y sistemática de los diferentes medios de acción que coadyuven al logro de los objetivos generales y específicos. |
| POLÍTICA | Marco de referencia a través del cual, una institución establece los lineamientos básicos, dentro de los |

cuales se ha de realizar las actividades, tendientes a la consecución de los objetivos.

PROCEDIMIENTO La sucesión cronológica y secuencial de operaciones interrelacionadas entre sí que desarrolla una unidad en función de la relación de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

PUESTO Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

REQUERIMIENTOS Relación de los requisitos que debe cumplir la persona que ocupe un puesto determinado.

UNIDAD ORGANIZATIVA Es un componente de la estructura organizacional con objetivos y funciones específicas.

-Hemeroteca: Son colección de publicaciones, Revistas etc.

-Videoteca: Es la colección de videos y microfilm DVD, etc.

Ludoteca: colección de juegos pedagógicos y Objetos tridimensionales.

- Talleres de formación Abierta: Son dirigidos a los estudiantes, profesores y personal Administrativo de la Universidad De El Salvador, tales como: cursos, talleres, viajes de campo, conferencias, tertulias pedagógicas, etc.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para los objetivos establecidos en una empresa. Es una secuencia lógica que permite que la administración se aplique o realice, guiando a la empresa hacia la obtención de los objetivos que se ha fijado.

Planeación

- "La selección de misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar

decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros"

Principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino de la forma más concreta posible, porque van regir acciones específicas.

El principio de unidad de dirección.

Los procedimientos deben ser de tal naturaleza que puedan decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan.

Estrategias

Se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Reglas

Estas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan.

Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción fijando el tiempo

requerido para la realización de cada una de las etapas de operación.

Presupuesto

Éste comprende una declaración de los resultados esperados expresados en términos numéricos. Es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control.

DIRECCIÓN:

Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercido con base de decisiones, ya sea tomadas directamente o indirectamente, delegando dicha autoridad.

La Comunicación:

Proceso en el que involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por un canal seleccionado y al receptor lo cual ayuda que en la dirección exista un enlace adecuado para tomar una decisión adecuada.

Liderazgo:

Es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas.

Supervisión.

Es una de las partes de la dirección donde se mide el ordenamiento de las cosas que se tienen que hacer en los diferentes niveles ya sea en el área inferior, llamados supervisores inmediatos.

CONTROL

El control es el que ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, organización y dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesite.

Principio de eficiencia: es el grado de validez de las técnicas de control que se determina por la capacidad para descubrir y señalar no solo las desviaciones, si no también las causas de esta.

Principio de La responsabilidad: es una función específica de un jefe al que se le ha encomendado la responsabilidad de ejecutar un plan.

Control Administrativo

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que corresponden principalmente a la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas administrativas y por lo general se relacionan en forma directa a los registros financieros.

Control Financiero:

El control interno financiero comprende el plan de organización, los procedimientos, registros concernientes a la custodia de recursos económicos, materiales, a la verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros.

MODELO ADMINISTRATIVO

Modelo es la representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, circunstancia o relación, puede ser oral, material o matemático.

GESTIÓN GERENCIAL

Es el accionar del gerente, en que logra la realización efectiva de todos lo planeado por medio de la autoridad ejercida con base a decisiones, ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad y supervisando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las ordenes emitidas.

ESTRATEGICO

El perfil de la empresa es configurado por su personal, en particular los gerentes de más alto nivel y su orientación es importante para formular la estrategia, y que ayude a establecer el clima organizacional y determinar la dirección de la empresa. Y por consiguiente sus valores, preferencias y actitudes hacia el riesgo deben examinarse con cuidado por que tienen una repercusión sobre la estrategia.

INFORP-UES : Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos de la Universidad de El Salvador.

FUNCION GERENCIAL: La conducción gerencial constituye la función social principal de la sociedad; es una forma de gobierno, un modo de dirigir la institución el cual comienza con la fijación de los objetivos, que rigen el uso de los recursos y las decisiones directivas, midiéndose

resultados en terminos económicos o rentables con las instituciones fijadas a través de medidas planificadas ,precisas y permanentes.

GESTION :Acción que implica planificar ,organizar, motivar, dirigir y controlar desde el punto de vista general. En forma especifica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás con el propósito de lograr el desarrollo en la organización.

GESTIÓN GERENCIA: Es el accionar del gerente, en que logra la realización efectiva de todos lo planeado por medio de la autoridad ejercida con base a decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y supervisando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las ordenes emitidas

.
