

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



DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO AL CENTRO  
ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN" DEL MUNICIPIO  
DE SAN SALVADOR

INFORME FINAL PRESENTADO POR

MARÍA ELENA MENCOS NÚÑEZ  
SILVIA LISSETTE MONTERROSA MARTÍNEZ  
VERÓNICA DEL CARMEN CASTILLO ALVARENGA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2003  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA : DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL : LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ  
VELA

DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONOMICAS : MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA

SECRETARIO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONOMICAS : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ  
CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO  
MARTINEZ

MARZO DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS:** Todopoderoso por permitirme terminar ésta carrera.

**A MIS PADRES:** Carlos y María Elena, quienes con mucho sacrificio y amor me brindaron su apoyo en los momentos más difíciles y sin su ayuda no hubiese sido posible este triunfo.

**A MIS HERMANOS:** Maura Luz y Dennis por su cariño y comprensión.

**A MI SOBRINA:** Karlita María por brindarme su amor y apoyo en mi carrera y en mi vida.

**A MI NOVIO:** Hugo Alberto, por brindarme su amor y apoyo en mi carrera y en mi vida.

*Silvia Lissette Monterrosa Martínez*

### **DEDICO ESTE TRIUNFO:**

**A MI DIOS TODOPODEROSO** por haberme dado salud, fortaleza, perseverancia para alcanzar este logro.

**A MIS QUERIDOS PADRES.** María Lidia y Agustín Manuel, por apoyarme, animarme y darme todo su amor, cariño y comprensión durante toda mi vida, ¡¡¡Bendito seas DIOS por permitirme tenerlos junto a mí!!!

**A MI GRAN AMOR RAFAEL.** Por apoyarme incondicionalmente en todo momento y demostrarme su gran amor, cariño y comprensión cuando lo necesito; ¡¡Gracias Amor Mío!!

**A MIS HERMANOS.** Por darme su cariño, comprensión y animarme para obtener este logro.

**A MIS COMPAÑERAS DE TESIS.** Por demostrarme su amistad y comprensión durante el desarrollo del documento.

**María Elena Mencos Núñez**

**A DIOS TODOPODEROSO:** Por permitirme alcanzar una de mis mayores metas.

**A MI MADRE:** Por darme desde siempre su apoyo incondicional y ser mi inspiración para lograr esta meta profesional.

**A MI PADRE:** Por su ayuda en mi formación profesional.

**A MI HERMANA ELY Y HERMANOS:** Por toda su ayuda y motivación para seguir adelante.

**A SILVIA, MARIA ELENA Y GLORIA:** Por su dedicación y esmero en la realización de este trabajo.

**Verónica del Carmen Castillo Alvarenga**

**A NUESTRO ASESOR.** Licenciado Ricardo Antonio Rebollo, por su disponibilidad de tiempo al compartir con nosotras sus conocimientos mostrando interés por la realización eficiente del presente documento.

## ÍNDICE

	PÁG. #
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN" Y MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"</b>	
1. ANTECEDENTES .....	1
a) Aspecto Legal .....	2
b) Ubicación Geográfica .....	3
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO ESCOLAR .....	4
a) Organigrama .....	4
b) Descripción de la Estructura Organizativa .....	5
i) Consejo Directivo Escolar.....	5
ii) Dirección.....	5
iii) Subdirección.....	6
iv) Personal de Apoyo.....	6
v) Personal Docente.....	7
vi) Personal de Servicios Generales.....	8
3. RECURSOS QUE UTILIZA EL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN" .....	8
a) Recursos Humanos .....	8
b) Recursos Materiales .....	10
c) Recursos Financieros .....	11

4. APOORTE A LA SOCIEDAD .....	12
5. ACTIVIDAD PRINCIPAL .....	12
6. MISIÓN Y VISIÓN .....	12
7. ENUNCIADO DE VALORES .....	14
8. LEYES Y REGLAMENTOS .....	15
a) Constitución de la República.....	15
b) Ley General de Educación.....	15
c) Ley de la Carrera Docente y su Reglamento.....	15
d) Reglamento Interno del Centro Escolar "General Francisco Morazán" .....	16
e) Reglamento del Consejo Directivo Escolar.....	16

**B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO**

1. MODELO.....	16
a) Concepto de Modelo .....	16
b) Importancia.....	17
2. MODELO ADMINISTRATIVO.....	17
a) Concepto.....	17
b) Importancia.....	17
3. COMPONENTES DEL MODELO ADMINISTRATIVO.....	18
a) Planeación.....	18
i) Concepto de Planeación.....	18
ii) Importancia.....	19
iii) Tipos de Planes.....	19

b)	Organización .....	23
	i) Concepto .....	23
	ii) Importancia de la Organización.....	24
	iii) Principios de Organización.....	25
	iv) Tipos de Organización.....	26
	v) Departamentalización Básica .....	28
	vi) Organización por Comités .....	29
	vii) Herramientas Organizacionales.....	30
	viii) Clasificación de las Herramientas organizacionales.....	32
	ix) Estructura Organizativa .....	37
c)	Dirección.....	40
	i) Concepto .....	40
	ii) Importancia .....	41
	iii) Liderazgo .....	41
	iv) Comunicación.....	44
	v) Coordinación.....	46
	vi) Motivación.....	47
	vii) Supervisión.....	48
	viii) Toma de Decisiones .....	48
d)	Control.....	52
	i) Concepto .....	52
	ii) Importancia.....	52
	iii) Tipos de control.....	53
	iv) Pasos del control.....	59

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN" DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

1. OBJETIVO GENERAL .....61
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....61

##### **B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA .....62
2. METODO UTILIZADO .....62
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....63
  - a) Investigación Bibliográfica .....63
  - b) Investigación de Campo.....64
    - i) La Entrevista .....64
    - ii) La Encuesta .....64
    - iii) La Observación .....65
4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....67
5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....67
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....67
  - a) Personal Directivo.....68
  - b) Personal Docente.....68
  - c) Personal Administrativo.....68
  - d) Personal de Servicios Generales.....69
  - e) Padres de Familia.....70

## C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL.

1. PLANEACIÓN .....	73
a) Planes Estratégicos. ....	73
i) Misión .....	74
ii) Visión .....	75
iii) Estrategias .....	75
iv) Políticas .....	76
v) Objetivos .....	76
vi) Procedimientos .....	76
vii) Metas .....	77
b) Planes Operacionales.....	77
i) Plan Anual de Trabajo .....	77
ii) Plan de Contingencia .....	80
iii) Presupuestos .....	80
iv) Programas .....	81
v) Proyectos .....	81
2. ORGANIZACIÓN .....	82
a) Estructura Organizativa .....	82
b) Manuales Administrativos.....	83
c) Principios de Organización.....	84
d) Reglamento Interno Institucional.....	85



3. DIRECCIÓN. ....	85
a) Liderazgo .....	86
b) Comunicación .....	86
c) Coordinación .....	87
d) Motivación .....	87
e) Supervisión .....	88
f) La Toma de Decisiones .....	88
4. CONTROL .....	89
a) Control Presupuestario.....	89
i) Presupuestos.....	89
b) Control no presupuestario.....	90
i) Registros Contables.....	90
ii) Auditoría .....	90
iii) Controles de Asistencia del Personal y las Alumnas .....	90
iv) Control de Notas.....	91
v) Datos Estadísticos .....	91
vi) Evaluación del Desempeño.....	91

**D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

1. CONCLUSIONES .....	92
2. RECOMENDACIONES .....	95

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN", DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **A. INTRODUCCIÓN**

### **B. DISEÑO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN CADA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

1. PLANIFICACIÓN.....	98
a) Planificación Estratégica .....	98
i) Misión.....	98
ii) Visión.....	98
iii) Enunciado de Valores.....	98
iv) Objetivos Estratégicos y Operacionales.....	100
b) Planificación Operativa .....	105
i) Políticas Administrativas.....	104
ii) Procedimientos .....	107
iii) Programas .....	111
iv) Presupuestos .....	113
2. ORGANIZACIÓN.....	116
a) Principios de Organización .....	116
b) Departamentalización Básica .....	118
c) Organización por comités.....	118
d) Estructura Organizativa .....	119
e) Manual de Organización .....	121

3. DIRECCIÓN.....	121
a) Liderazgo.....	121
b) Comunicación.....	123
c) Coordinación.....	124
d) Motivación.....	125
e) Supervisión.....	129
f) Toma de decisiones.....	131
4. CONTROL.....	135
a) Control Presupuestario .....	135
i) Presupuesto.....	135
b) Control No Presupuestario .....	136
i) Datos Estadísticos .....	137
ii) Contabilidad .....	137
iii) Auditoría .....	138
iv) Evaluación del Desempeño .....	138
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	150

ANEXOS .....	151
1. Guión de Entrevistas.....	1-9
2. Cuadros de Resultados del Personal Docente.....	1-12
3. Cuadros de Resultados del Personal Administrativo.	1-10
4. Cuadros de Resultados del Personal de Servicios Generales.....	1-9
5. Cuadros de Resultados de los padres de familia....	1-7
6. Modificación del procedimiento de adquisición de bienes y servicios.....	1-2
7. Definición de factores utilizados para la evaluación del desempeño.....	1-15
8. Manual de Políticas.....	1-9
9. Manual de Procedimientos.....	1-23
10. Manual de Organización.....	1-22
11. Control Presupuestario.....	1-2
12. Control no Presupuestario.....	1-7

## **RESUMEN**

Con la entrada en vigencia de la reforma educativa, implementada por el Ministerio de Educación, la cual impulsa un modelo de descentralización en la administración, de los centros educativos nacionales, a través de la creación de las diferentes Modalidades de Administración Escolar Local, pretende mejorar la gestión administrativa de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles en los centros educativos nacionales. Sin embargo muchas instituciones educativas y en particular el Centro Escolar "General Francisco Morazán", poseen limitados conocimientos administrativos para llevar a cabo el proceso de Planificación, Organización, Dirección y Control.

Para efectos de minimizar las deficiencias administrativas que presenta el Centro Escolar, se ha diseñado la presente propuesta que tiene como objetivo proveer herramientas administrativas que contribuyan a la eficiencia en la administración del Centro Escolar.

Para la realización de la investigación se describió, analizó e interpretó la situación problemática que acontece en el Centro Escolar. En la elaboración del Diagnóstico Administrativo se utilizaron diferentes técnicas que

permitieron recabar la información, entre ellas se mencionan: la entrevista, la encuesta y la observación. Posteriormente se procesó la información por medio de un sistema manual utilizando hojas tabulares para un fácil registro.

Los resultados obtenidos reflejaron deficiencias en las fases del proceso administrativo por lo que fue necesario la elaboración de diferentes herramientas administrativas.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones están:

- La actual estructura organizativa no se adapta a las necesidades de la institución, debido a que no están definidos claramente los niveles de responsabilidad y autoridad por lo que se propone un cambio en la estructura organizativa reflejando las unidades de apoyo y asesoría externa.
- Se verificó la inexistencia de los diferentes manuales administrativos, recomendando la elaboración de éstos, con el objeto de coordinar y facilitar el desempeño de las actividades en la institución.
- Se detectó que no realizan evaluaciones del desempeño al personal por lo que se recomienda el uso de fichas de evaluación del desempeño para determinar que tan eficiente se ha realizado la labor de docencia y administrativa.

## INTRODUCCION

Se presenta el Diseño de un Modelo Administrativo aplicado al Centro Escolar "General Francisco Morazán" del Municipio de San Salvador, el cual tiene como objetivo contribuir a una eficiente administración a través de la elaboración e implementación de herramientas administrativas, que guíen y faciliten la gestión administrativa que realiza dicha institución.

La implementación de la presente propuesta es de beneficio a las autoridades que administran la institución, al personal docente, administrativo, servicios generales, alumnado y padres de familia.

La siguiente propuesta se desarrolla en tres capítulos para una mejor comprensión del lector.

En el primer capítulo se presentan las generalidades del Centro Escolar y un Marco Teórico Conceptual en el cual se fundamenta la propuesta.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico administrativo realizado al Centro Escolar, en el cual se detallan la metodología de la institución y el análisis de la situación administrativa actual que comprende las fases del proceso

administrativo donde se analiza el funcionamiento de cada una de ellas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido de los resultados de la investigación.

El tercer capítulo contiene la propuesta de un Modelo Administrativo, que comprende el diseño de herramientas administrativas en la planificación, organización, dirección y control. Así como también la propuesta de un plan de implementación de dicho modelo.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos para una mejor comprensión del documento.



## CAPÍTULO I

**GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN" Y MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO.**

**GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN".**

### **ANTECEDENTES.**

En el mes de Febrero de 1969 se fundó el Centro Escolar "General Francisco Morazán" llamado en ese entonces Escuela de niñas "General Francisco Morazán", ubicado en la Avenida Cuscatancingo # 3113 donde actualmente se encuentra ubicada la Alcaldía Municipal de San Salvador, siendo su Directora Marta Victoria Marroquín de Argueta y la Subdirectora Marina Eugenia Barahona de Paz. El servicio educativo que en esa época se brindaba se limitaba a plan básico y acogía una población estudiantil de 1,000 alumnas.

Desde hace diez años, el centro escolar ha operado en la final 25 Avenida Norte y Calle San Antonio Abad, donde hace muchos años, funcionó la Escuela Normal Alberto Masferrer.

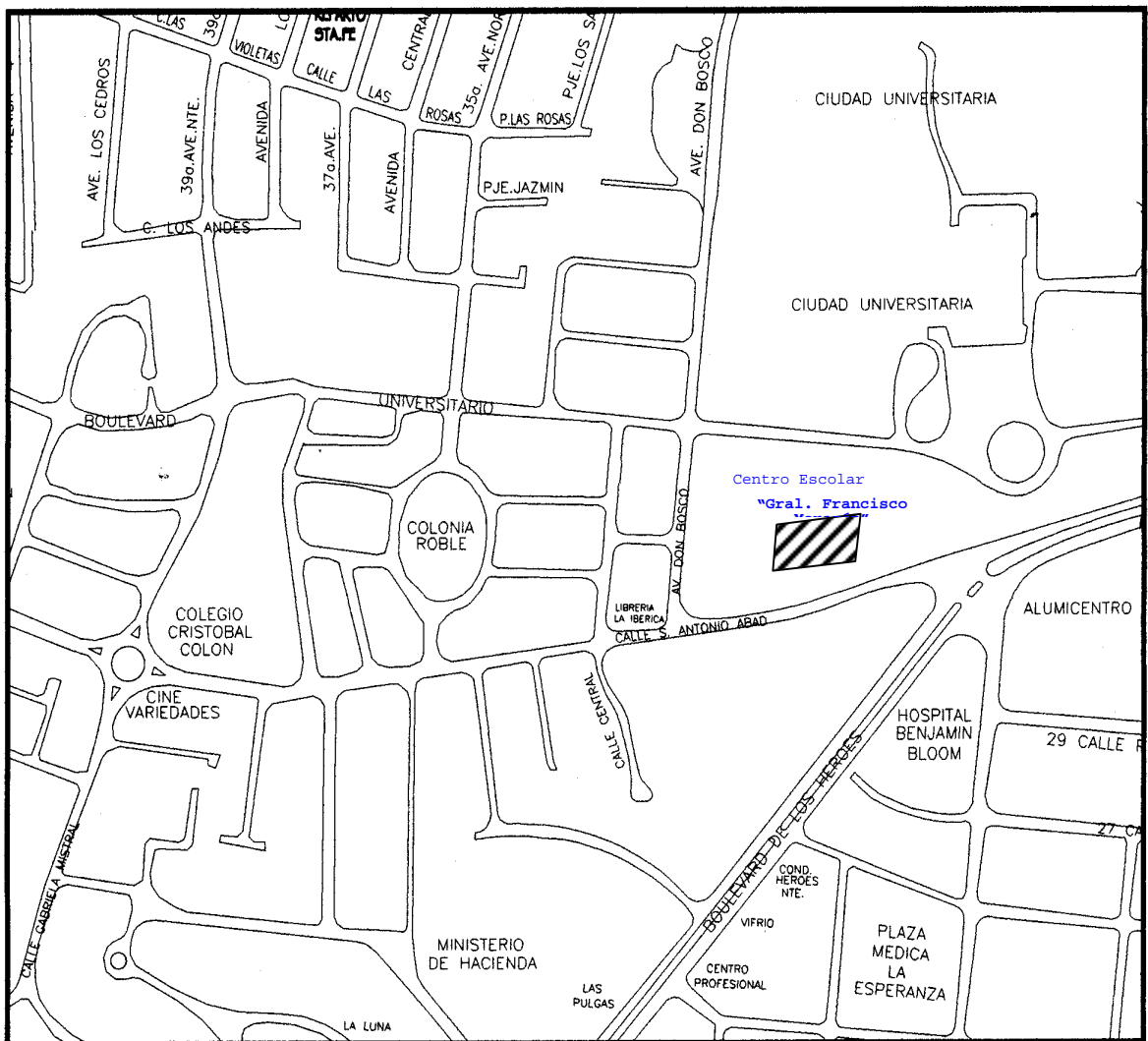
Para realizar sus actividades de índole administrativas, técnicas y operativas, la institución ha contado con personal altamente calificado de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Educación, el cual se puede clasificar en varias categorías descritas a continuación: Profesores de aula, profesores de educación física, director y subdirector. Así como también, una unidad de apoyo y de servicios generales que han facilitado los procedimientos administrativos al interés de la institución.

**a) Aspecto Legal.**

Las funciones del Centro Escolar "General Francisco Morazán" se fundamentan mediante el acuerdo No 142, de fecha 19 de Febrero de 1969, emitido por el Órgano Ejecutivo, en el Ramo de Educación; en el cual se autorizó la creación del Centro Escolar, es así como nace legalmente la institución. Posteriormente el 1 de Octubre de 1998, según acuerdo ejecutivo N° 15-2114, se autorizó la ampliación de los servicios de educación media ofreciendo los servicios de Bachillerato en las opciones siguientes: Bachillerato General y Bachillerato Técnico-

Vocacional en las especialidades de secretariado y contaduría; cambiando también su denominación a Centro Escolar "General Francisco Morazán"

**b) Ubicación Geográfica.**



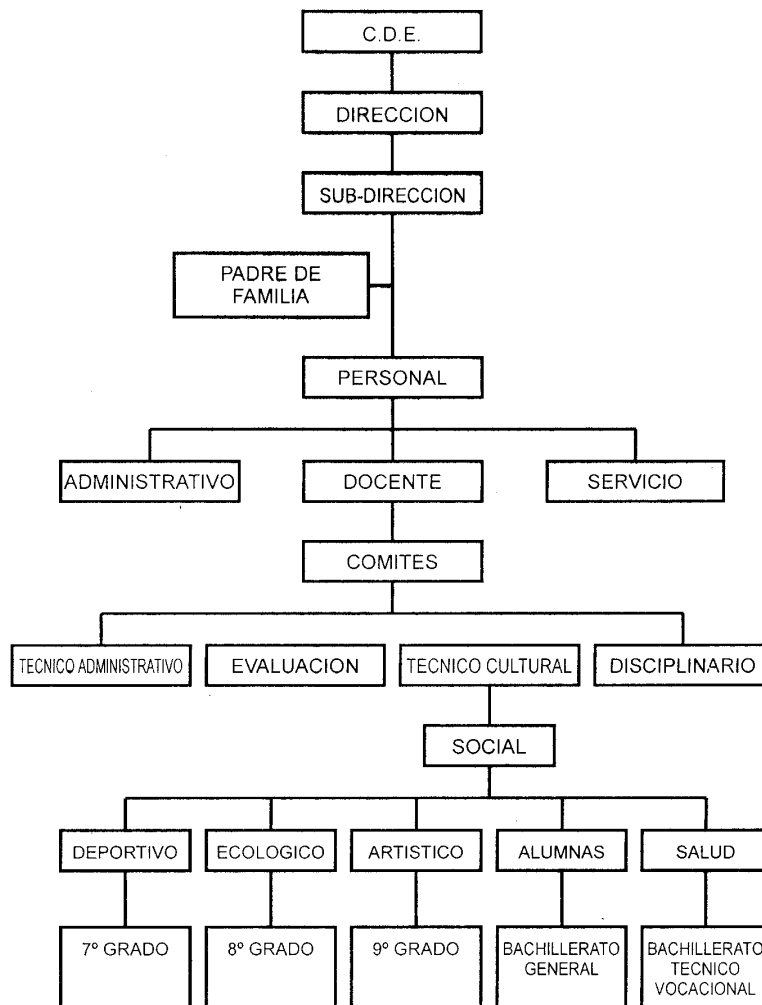
**FUENTE:** Dirección General de Estadística y Censos. (DIGESTYC)

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO ESCOLAR.**

Describe de manera formal los diferentes niveles jerárquicos, relaciones de autoridad y responsabilidad existentes en la institución.

**a) Organigrama.**

La estructura organizativa del centro escolar "General Francisco Morazán" se refleja en el organigrama siguiente:



**FUENTE:** Centro Escolar "General Francisco Morazán". Reglamento Interno. Año 2002, Pág. 8.

## **b) Descripción de Estructura Organizativa.**

Tal como se muestra en la estructura anterior se describen los niveles jerárquicos y sus funciones de la siguiente manera:

### **i) Consejo Directivo Escolar (CDE).**

Es un organismo interno encargado de la administración de los recursos destinados a la institución, con el fin de apoyar y contribuir a mejorar la calidad de los procesos técnicos y administrativos que se realizan en la prestación de los servicios educativos. Este organismo esta integrado por: Un Presidente, un tesorero, un secretario, dos alumnas y tres representantes de los padres de familia.

La función principal de este organismo es: Planificar, presupuestar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros destinados al centro educativo.

### **ii) Dirección.**

Es el docente que se encarga de la integración del C.D.E., consejo de profesores y consejo de alumnas con quien coordinara las actividades administrativas y técnicas para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales.

Su función principal es planificar, organizar el trabajo de los docentes en una forma participativa y hacer cumplir las leyes y reglamento de la carrera docente así como también el reglamento interno del Centro Escolar.<sup>1</sup>

**iii) Subdirección.**

Es el docente encargado de colaborar con el Director en las labores propias de su cargo y lo sustituirá en ausencia de este.

Su función principal es cumplir con las misiones que le sean asignadas por el director en función de las necesidades del servicio, llevar un control de asistencia diaria de los educadores así como también consultar con el director sobre anomalías que se presenten.<sup>2</sup>

**iv) El Personal de Apoyo.**

Esta conformado por aquel personal cuyas funciones y actividades sirven de apoyo al personal que realiza tareas técnicas administrativas. El personal de apoyo lo conforman las secretarias, bibliotecaria y el colector.

Su función principal es colaborar en la realización de actividades que sirven de apoyo a los docentes así como también con las alumnas.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación. "Reglamento de la Ley de la Carrera Docente", Art. 36, Año 1994, Pág. 48.

<sup>2</sup> Ministerio de Educación. "Reglamento de la Ley de la Carrera Docente". Op. Cit. Art. 37. Pág. 49.

#### **v) Personal Docente.**

Es el educador que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación integral de los alumnos de la institución.

Su función principal es "Cooperar con el director, subdirector, padres de familia y el Consejo Directivo Escolar en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos".<sup>3</sup>

Además de las funciones educativas que realizan los docentes estos tienen la responsabilidad de participar en la planificación y ejecución de actividades de apoyo al que hacer educativo denominados comités.

Los comités de apoyo son grupos de docentes organizados con el fin de realizar actividades que favorezcan el desarrollo de la integridad personal del educando, fomentando la armonía con el personal que labora en la institución.

Los comités de apoyo se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Comité Disciplinario.
- Comité de Evaluación.
- Comité Técnico Administrativo.

---

<sup>3</sup> Ministerio de Educación. "Reglamento de la Ley de la Carrera Docente".Op. cit. Art. 38, Pág. 49.

- Comité Técnico Cultural.
- Comité de Seguridad.
- Comité de Higiene y Ornato.
- Comité de Salud.
- Comité Ecológico.
- Comité Social.
- Comité Deportivo.

**vi) El Personal de Servicios Generales.**

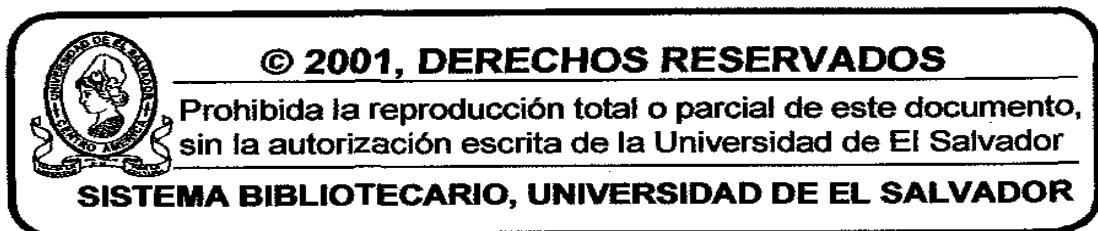
Es el encargado de mantener el ornato y la limpieza del centro escolar.

Su Función principal es mantener las instalaciones del Centro escolar limpias y ornamentadas.

**3. RECURSOS QUE UTILIZA EL CENTRO ESCOLAR.**

El Centro Escolar "General Francisco Morazán" cuenta con recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para el desempeño eficiente y eficaz de las funciones.

Entre ellos se tienen:





**a) Recursos Humanos.**

El recurso humano son todos aquellos con los que cuenta la institución para el desenvolvimiento eficiente de la calidad académica de las alumnas, para llevar a cabo sus funciones el instituto cuenta con 45 personas distribuidas de la siguiente manera:

**Cuadro No 1**

N°	Personal				Total
	Directivo	Docente	Apoyo	Servicios Generales	
1	Director				2
1	Subdirector				
32		Docentes de aula.			34
2		Docentes de educación física.			
2			Secretarias.		4
1			Bibliotecaria.		
1			Colector.		
5				Ordenanzas.	5
45					45

**Fuente:** Información proporcionada por las autoridades del Centro Escolar "General Francisco Morazán".

**b) Recursos Materiales.**

Entre los recursos que posee la institución indispensable para facilitar la labor educativa y administrativa están:

**Cuadro No 2**

Cantidad	Recurso Material	Descripción
<b>TERRENO</b>		
3	Manzanas de Terreno	Lugar de ubicación del Centro Escolar
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
2	Edificios	Que cuenta con 29 aulas.
1	Edificio	Donde se encuentran instaladas las siguientes oficinas: - Dirección. - Subdirección. - Biblioteca. - Centro de computo. - Taller de cosmetología. - Taller de mecanografía. - Sala de maestros. - Sala de enfermería. - Sala de proyecciones.
1	Auditórium	Para actividades cívicas y culturales.
1	Cancha Deportiva	
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>		
37	Escritorios	
1,015	Pupitres	760 donado por el MINED y 255 comprados por el Consejo Directivo Escolar.
396	Mesa-Silla	Donado por el MINED
4	Mesas metálicas	
9	Mesas de reuniones	
40	Sillas plegables	
160	Sillas plásticas	
37	Sillas cátedra	
7	Casilleros	
28	Libreras	
3	Computadoras	
55	Máquinas de escribir manuales	
1	Equipo de sonido	
5	Grabadoras	
3	Megáfonos	
5	Contómetros	
1	Proyector	
30	Pizarras acrílicas	
1	Fotocopiadoras	
1	Duplicador digital	

**Fuente:** Información proporcionada por las autoridades del Centro Escolar "General Francisco Morazán"

**c) Recursos Financieros.**

Los recursos financieros con que cuenta la institución son destinados a financiar los proyectos educativos y de mantenimiento así como la contratación de personal docente que no ha podido ser nombrado por el Ministerio de Educación.

Entre los recursos financieros con que cuentan las autoridades directivas para solventar sus necesidades están:

Fuentes de ingresos para el período 2002.

Cuadro No 3

Concepto	Cantidad	Total *
Salarios/servicios pagados por el Ministerio de Educación.		\$ 223,542.84
Personal Docente	\$ 186,514.28	
Personal Administrativo	\$ 16,457.14	
Personal de Servicios Generales	\$ 17,142.85	
Servicios Básicos	\$ 3,428.57	
Bono de la Calidad	\$ 1,714.28	\$ 1,714.28
Ingresos Propios		\$ 23,625.11
Matrículas	\$ 15,462.84	
Colegiaturas	\$ 6,448.00	
Alquiler de Cafetines	\$ 1,371.42	
Otros	\$ 342.85	
Total	\$ 248,882.23	\$ 248,882.23

\* Datos aproximados

Fuente: Información proporcionada por las autoridades del Centro Escolar.

#### **4. APORTE A LA SOCIEDAD.**

El Centro Escolar "General Francisco Morazán", hace un significativo aporte a la sociedad formando bachilleres con calidad académica, capaces de transformar la sociedad, fundamentándose en principios, valores morales y éticos que conlleven a un futuro profesional con sensibilidad social y altamente competitivos en el mercado laboral.

#### **5. ACTIVIDAD PRINCIPAL.**

La actividad principal es de brindar servicios educativos de calidad a tercer ciclo, bachillerato general y bachillerato técnico-vocacional.

#### **6. MISIÓN Y VISIÓN.**

El Centro Escolar, cuenta con una misión y visión que orientan el rumbo y el compromiso para lograr los objetivos.

Para formular la misión y visión se deben considerar ciertos criterios:

- ¿Cuál es la razón de ser?

Las alumnas.

- ¿Quiénes somos?

Una institución educativa pública.

- ¿Qué se hace?

Brindar una educación integral con calidad académica.

- ¿Cómo se hace?

A través de los programas educativos establecidos por el Ministerio de Educación y las diferentes leyes que rigen este sistema; así como la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Para que una organización prospere, es necesario que sus dirigentes se formen una imagen de la posición que ellos desean hacerle alcanzar.

Se puede describir la visión como el fruto de un viaje mental en donde se parte de lo conocido para explorar lo desconocido, elaborando así una representación del futuro teniendo cuentas de hechos, esperanzas, sueños, amenazas y posibilidades. Antes de elaborar objetivos y planes es importante crearse una imagen del futuro. Las instituciones que obtienen una visión precisa está en la capacidad de lograr sus objetivos y estrategias.

Para definir la visión, se deben considerar los siguientes criterios que responden a lograr los objetivos a mediano y largo plazo.

¿Hacia donde queremos llegar? Y ¿Qué seremos?

Para dar respuestas a estas interrogantes se consideran los siguientes criterios:

Cobertura de servicios educativos.

- Recibir la mayor cantidad de alumnas de acuerdo a su capacidad instalada.
- Diversificación de especialidades educativas.
- Personal docente altamente capacitado.

Calidad Académica.

- Eficiencia en el proceso enseñanza-aprendizaje
- Capacitación constante a docentes, personal administrativo y de servicios generales.
- Adquisición de equipo altamente innovado.
- Formación de principios, valores humanos, éticos y cívicos en el personal, alumnado y padres de familia.

## **7. ENUNCIADO DE VALORES.**

La cultura organizacional se define como el conjunto de convicciones y de valores que comparten los miembros de una organización y los valores, como los elementos que la distinguen.

Un enunciado de valores indica cuales son las creencias y los valores que guían a los miembros de una organización.

## **8. LEYES Y REGLAMENTOS.**

Toda institución educativa de carácter público está sujeta a leyes y reglamentos que el Ministerio de Educación establece. Entre ellos se mencionan:

### **a) La Constitución de la República.**

Asegura el acceso a la educación con calidad, que es obligación y finalidad del estado, éste creará las instituciones y servicios que sean necesarios para contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana.

### **b) Ley General de Educación.**

El objeto de esta ley, es regular la prestación de los servicios educativos en el país, promoviendo el desarrollo integral de los valores espirituales, morales y sociales, en las diferentes modalidades(educación, parvularia, básica media y superior) y niveles (educación formal y no normal).

### **c) Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Carrera Docente.**

"La finalidad de esta ley, es garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles

su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad".<sup>4</sup>

**d) Reglamento Interno.**

La finalidad es dar a conocer a la comunidad estudiantil y docentes, sus derechos, obligaciones y prohibiciones, así como otras disposiciones legítimas que emanen de sus autoridades.

**e) Reglamento Interno del Consejo Directivo Escolar.**

Regula la gestión administrativa de los centros escolares oficiales propiciando condiciones para la eficiente administración de los recursos, con el propósito de lograr una gestión más participativa y democrática entre los directores, docentes, padres de familia y alumnas.

**B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO.**

**1. MODELO.**

**a) Concepto de Modelo.**

"Es una representación simplificada de la realidad, es simplificada porque nunca capta la realidad en toda su complejidad".<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ministerio de Educación. "Ley de la Carrera Docente", Art. 2. Pág. 1. El Salvador. 1999.

<sup>5</sup> Daft Richard L. "Teoría y Diseño Organizacional", Editorial casa nueva 2ª edición. Pág. 34, Año 1995.



En término general, modelo es la simplificación del mundo real que incluye ciertas variables importantes para explicar determinadas situaciones de la realidad.

**b) Importancia.**

- Un modelo permite visualizar el fenómeno real a través de un prototipo, el cual orientará las acciones a seguir en una situación específica.
- Proporciona lineamientos a seguir ante cualquier fenómeno de la realidad.
- Simplifica la realidad de los fenómenos en términos fáciles de entender.

**2. MODELO ADMINISTRATIVO.**

**a) Concepto de Modelo Administrativo.**

"Es la aplicación del proceso administrativo a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzca al mejor logro de los objetivos"<sup>6</sup>

**b) Importancia.**

La importancia del modelo administrativo se centra en que orienta y facilita el desempeño de las funciones

---

<sup>6</sup>Andrade Guardado, Angela y otros. "Tesis sobre Modelo Administrativo". Universidad de El Salvador, 1996. Pág. 19.

administrativas de planeación, organización, dirección y control que realizan los gerentes con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización.

### **3. COMPONENTES DEL MODELO ADMINISTRATIVO.**

#### **a) Planeación.**

La planificación juega un rol muy importante en toda organización ya que ello obliga a formular los objetivos, a determinar qué programa de acción o actividades serán necesarios poner en marcha, en qué momento y de qué manera.

#### **i) Concepto de Planeación.**

"La planeación incluye la selección de misión y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias acciones" <sup>7</sup>.

"Es la actitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo para cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva"<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Koontz, Harold y Weihrich. "Administración una Perspectiva Global", Editorial Mc Graw Hill, Décima Edición, México 1994. Pág.20.

<sup>8</sup> Hellriegel Don, Slocuw John, Woodman Richar. "Comportamiento Organizacional". Editorial International Thomson Editores. Octava Edición. México 1999. Pág. 22.

## **ii) Importancia.**

Es la fase donde se orienta la organización, es decir que permite prever el futuro y adoptar líneas de acción que garanticen un rendimiento superior, en lugar de simplemente reaccionar a las circunstancias; lo que permite seleccionar las mejores alternativas de acción y definir claramente los objetivos y metas que se pretenden lograr en un periodo de tiempo, con el uso óptimo de los recursos disponibles.

## **iii) Tipos de planes.**

Existen dos tipos de planes que las empresas se formulan de acuerdo a los propósitos y tiempo estos son:

- Planes durables o estratégicos.

"Son planes generales tendientes a definir y alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización"<sup>9</sup>. Estos son establecidos por los niveles superiores y suministran indicaciones que ayudan a gerentes y empleados a tomar decisiones en ciertas situaciones frecuentes de carácter repetitivo. Ellos toman la forma de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, métodos y reglamentos.

Objetivos estratégicos: Indican las diferentes maneras de funcionar que una organización busca producir a través de

---

<sup>9</sup> Stoner James. "Administración". Op. Cit. Pág. 103.

una actividad, y la posición competitiva que la empresa desea ocupar para sus productos en el mercado.<sup>10</sup>

Para Stoner y Freeman estrategia es "El programa general para definir y lograr los objetivos de una organización ante su entorno a lo largo del tiempo"<sup>11</sup>.

Una estrategia puede ser comprendida como: Un plan unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una empresa a los desafíos que le propone su ambiente y que tiene por objetivo la realización de los objetivos de la organización.

Políticas:" Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones"<sup>12</sup>.

Son planes de carácter general que orientan las acciones de los administradores, estableciendo límites en las decisiones que deben ser aplicadas en todas las funciones de la empresa. Generalmente las políticas son establecidas por la dirección de la empresa.

---

<sup>10</sup> Thompson, Arthur, Strickland III A. J. "Administración Estratégica". Edición Casa Nueva. 4ª. Edición. El Salvador. 1987. Pág.32

<sup>11</sup> Stoner James A.F. y Freeman. "Administración". Quinta Edición, Editorial Prentice Hall, México 1994. Pág. 204.

<sup>12</sup> Kontz Harold y Werihrich Heinz. " Administración". Op. Cit. Pág. 73.

Procedimientos: "Es una serie de labores concentradas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado"<sup>13</sup>.

Los procedimientos se elaboran con el objetivo de simplificar los métodos de trabajo es decir, eliminar diversas operaciones con el fin de reducir costos y lograr eficiencia en las actividades.

Reglas: "Son planes permanentes que detallan las acciones específicas que deben realizarse en situación dada"<sup>14</sup>. Determinan acciones específicas a seguir y no permiten ninguna desviación.

Método: "Es una secuencia ordenada cronológicamente y eficiente de actividades(trabajos a desarrollar), que deben ejecutarse para la obtención de un resultado específico"<sup>15</sup>.

- Planes operacionales o de aplicación única.

"Son aquellos planes que traducen los objetivos globales de los planes estratégicos en decisiones y acciones diarias de los miembros de la organización". Los planes operacionales

---

<sup>13</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas", editorial Mc-Graw Hill, octava edición, México, pág 313.

<sup>14</sup> Stoner James. "Administración". Op. Cit. Pág. 106.

<sup>15</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". Op. cit. Pág. 325

son a corto plazo y representan un elemento clave del proceso de planificación.

En el contexto organizacional, la asignación de recursos entre las diversas unidades organizacionales se hace en el momento de la elaboración de planes operacionales. Estos poseen un carácter detallado e indican quién hará las cosas, en qué momento y de qué manera en el futuro.

Para que la planificación se revele eficaz en ese nivel es importante coordinar los esfuerzos de las diferentes unidades administrativas de manera que se asegure los objetivos operacionales comunes.

Los planes operacionales se caracterizan por ser planes de un solo uso, es decir, no se repiten de la misma manera en el futuro. Entre esos tipos de planes están:

Objetivos operativos: Designan los fines que buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que éste intenta. Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos con frecuencia tienen que ver con el corto plazo. Si se comparan con las metas oficiales, se puede decir que son los objetivos reales y expresos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Richard Daft. "Teoría y Diseño Organizacional", Op. Cit. Pag. 48

Programas: Es un conjunto de metas, políticas, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos.

Proyectos: "Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo"<sup>17</sup>.

Presupuestos: Es una formulación de los resultados esperados en términos numéricos. Este puede expresarse en términos financieros, hora hombre, unidades de producto o en cualquier otro término numéricamente medible.

Cronograma de actividades: Son herramientas que describen en forma detallada y en orden cronológico todas las actividades que se llevaran a cabo para el logro de un fin determinado y en un período de tiempo definido.

## **b) Organización.**

### **i) Concepto.**

La organización: "Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros

---

<sup>17</sup> Stoner, James A. F., "Administración".Op. Cit. Pág. 105.

para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales de grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva"<sup>18</sup>.

La organización crea líneas bien definidas de autoridad y responsabilidad, es decir, que al existir en ésta los diseños de una estructura organizacional, organigramas y líneas de mando contribuirá al mejoramiento de las funciones que desempeña el administrador logrando con eficiencia los objetivos propuestos.

#### **ii) Importancia de la organización.**

La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos de un grupo, mejorando así la eficiencia y eficacia de las comunicaciones dentro de la organización. Por medio de ésta se puede obtener el recurso humano que la empresa necesita para su funcionamiento, reclutando y seleccionando al personal idóneo que se requiere.

---

<sup>18</sup> Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paúl N. Gordon, "Presupuestos Planificación y Control de Utilidades, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, Año 1990. Pág. 3.



### **iii) Principios de Organización<sup>19</sup>.**

- Unidad de mando.

Puede enunciarse este principio diciendo que un subordinado debía tener un superior y sólo uno ante quien es directamente el responsable (uno en mando), es decir ninguna persona debía reportarse con dos o más jefes.

- Autoridad y Responsabilidad.

En la estructura organizacional los gerentes deben determinar el tipo y la cantidad de autoridad y responsabilidad que los miembros de la organización tendrán.

- Intervalo de control.

Se refiere a cuantos subordinados puede supervisar un gerente de manera eficaz y eficiente.

- Centralización y Descentralización.

La centralización.

Consiste en la concentración de la autoridad en un sólo punto o puesto es decir en el nivel más alto de la estructura de la organización.

---

<sup>19</sup> Robbins, Stephen. P. "Administración". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda Edición, México, 1996. Pág. 336, 340, 342, 344, 345.

La descentralización.

La autoridad está repartida en distintos puntos es decir la autoridad ha sido delegada a niveles inferiores de la estructura de la organización.

- Departamentalización.

Es el proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales.

#### **iv) Tipos de Organización.**

- Organización Lineal.

"Consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organización"<sup>20</sup>.

Es aquella que establece una línea de autoridad directa desde el nivel más alto hasta los más bajos. Toda persona que ejerce una autoridad lineal tiene autoridad y responsabilidad completa sobre el personal y las actividades de sus departamentos.

---

<sup>20</sup> Terry George. "Principios de Administración". Editorial Continental, 6ª. Impresión, México, 1982, Pág. 353

- Organización Staff.

"Se considera originalmente como las relaciones que se empleaban para apoyar las relaciones de autoridad de línea"<sup>21</sup>.

Este tipo de autoridad investiga y estudia determinados problemas que se presentan continuamente en las empresas, proporcionando asesoría a los gerentes de línea, con la limitante de no poder tomar decisiones ni emitir órdenes ya que el papel que desempeñan solamente es de asesorar y sugerir alternativas de solución.

- Organización Funcional.

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal.<sup>22</sup>

Este tipo de autoridad delega en un jefe de departamento de línea autoridad específica para ordenar procedimientos, métodos, políticas aplicándose en las distintas secciones de los departamentos, sean éstos lineales o de staff.

---

<sup>21</sup> Terry George. "Principios de Administración". Op. Cit. Pág. 354.

<sup>22</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". Op. Cit. Pág.237.

#### **v) Departamentalización Básica.**

Se llama departamento a la unidad de organización o rama de la empresa sobre lo que un ejecutivo tiene autoridad para la ejecución de actividades específicas.<sup>23</sup>

Tipos de Departamentalización.

##### - Departamentalización Funcional.

Realiza las actividades básicas de la empresa siguiendo el principio de especialización, originando una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.<sup>24</sup>

##### - Departamentalización por simples números.

Se realiza agrupando un número de personas no diferenciadas, para ejecutar determinadas labores rutinarias bajo las órdenes de un jefe.<sup>25</sup>

##### - Departamentalización por tiempo.

Es la agrupación de actividades con base en el tiempo, la existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que la jornada laboral normal no sería suficiente.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Mercado, Salvador. "Administración Aplicada. Teoría y Práctica", Editorial Limusa 1ª Edición. México 1995. Pág. 286.

<sup>24</sup> Mercado, Salvador. "Administración Aplicada. Teoría y Práctica". Op. Cit. Pág. 287

<sup>25</sup> Mercado, Salvador. "Administración Aplicada. Teoría y Práctica". Pág. 298.

<sup>26</sup> Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. "Administración" 11a. Edición. Mc Graw Hill. México 1997. Pág. 271.

- Departamentalización territorial o geográfica.

La departamentalización basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. "Puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen"<sup>27</sup>

- Departamentalización por cliente.

La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas.<sup>28</sup>

#### **vi) Organización por Comités**

Un comité es un conjunto de personas encargado como grupo de un asunto.<sup>29</sup>

Los comités dentro de la organización se dividen en<sup>30</sup>:

- Comités de Línea: Es aquel que toma decisiones y las hace cumplir.

- Comités de Staff: Sugiere y aconseja, es consultivo.

---

<sup>27</sup> Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Op. Cit. Pág. 276

<sup>28</sup> Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Op. Cit. Pág. 276.

<sup>29</sup> Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Op. Cit. Pág. 560.

<sup>30</sup> Mercado, Salvador. "Administración Aplicada. Teoría y Práctica" Pág. 326

Para que un comité funcione, necesita que sea definida su autoridad y conocida por todos aquellos a quienes concierna. Es necesario que se declare si el comité es para tomar y hacer cumplir decisiones o para consulta y aconsejar.

#### **vii) Herramientas Organizacionales.**

##### **Concepto.**

"Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas"<sup>31</sup>.

Son documentos que sirven de guía a los empleados ya que en ellos se detalla la estructura, las funciones, los procedimientos y las políticas de la organización; determinando a la vez las responsabilidades de cada puesto para el desempeño eficiente de las tareas.

---

<sup>31</sup> Franklin, Enrique Benjamín." Organización de Empresas". Editorial McGraw Hill, 1ª Edición. México. 1998. Pág. 147.

**Utilidad.**

Toda organización independientemente a la actividad económica que se dedique debe de auxiliarse de herramientas organizativas que le permitan al recurso humano desempeñar eficientemente las funciones que requiere el puesto.

**Objetivos.**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Franklin, Enrique Benjamín." Organización de Empresas". Op. Cit. Pág. 147

## **Ventajas y Desventajas.**

### **Ventajas de su uso.**

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás puestos de la organización.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

### **Desventajas.**

- Es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez .<sup>33</sup>

### **viii) Clasificación de las herramientas organizacionales.**

En la actualidad un gran número de empresas ha adoptado el uso de manuales como herramientas administrativas que

---

<sup>33</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". Op. Cit. Pág.379.



contribuyen a satisfacer las necesidades técnicas. Una forma de clasificar los manuales administrativos es la siguiente:

**- Manual de organización.**

"Es una herramienta administrativa que ayuda al directivo a desarrollar mejor su tarea, facilitándole la visión de la organización de la empresa en su conjunto y permitiéndole considerar sus propias responsabilidades como parte integrante de la totalidad"<sup>34</sup>.

El manual de organización muestra detalladamente la estructura de la empresa indicando los puestos y las relaciones que existen entre ellos para lograr los objetivos que pretenden alcanzar, además explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, autoridad y las funciones de cada unidad que conforma la empresa.

**Importancia:**

Se convierte en un medio para auxiliar y orientar a las autoridades superiores para la realización de una eficiente administración; así mismo sirven de guía a los empleados

---

<sup>34</sup> Ortueta R. De Lucas. "La Dirección y la Estructura de la Empresa Organización y Funciones". Editorial Index, imprenta Fareso S.A, Cuarta edición. Madrid, 1979. Pág.224.

para cumplir de manera eficiente sus obligaciones, mostrándoles los objetivos, políticas, funciones, niveles de autoridad, responsabilidad, por lo que es necesaria la revisión y actualización periódica de dicha herramienta.

**- Manual de procedimientos.**

“Es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”<sup>35</sup>.

Este manual presenta en forma detallada los procesos a seguir en las diferentes actividades que se ejecutan en los niveles jerárquicos.

**Importancia.**

El manual de procedimientos es de vital importancia para toda organización por que describe los pasos a seguir en secuencia cronológica de las diferentes actividades de cada puesto, evitando la demora en la gestión administrativa lo que propicia el incremento de la productividad.

---

<sup>35</sup> Franklin, Benjamín Enrique. “Organización de Empresas”, Op. cit. Pág. 148.

### **Descripción de la Estructura del Manual de Procedimientos.**

- Nombre oficial del Centro Escolar.
- Logotipo Oficial del Centro Escolar.
- Título de identificación del manual.
- Nombre de la unidad responsable del procedimiento.
- Número de secuencia de páginas: la versión indica el número de veces que se ha revisado el manual con el objeto de actualizarlo, mientras que el número indica la cantidad de páginas en que se desarrolla cada procedimiento.
- Fecha de elaboración del manual.
- El número de actividades que contiene el procedimiento.
- Contiene tres columnas: La primera describe la secuencia de las actividades según el procedimiento. En la segunda columna se puntualiza el responsable de ejecutar dicha actividad. La tercera columna describe las actividades a seguir en el procedimiento. Finalmente se escribe el nombre de la(s) persona(s) que revisó y de la(s) que autorizó el procedimiento.

### **- Manual de políticas.**

Consiste en detallar los diferentes lineamientos que rigen las acciones que desempeñan los administradores dentro de la empresa.

El manual de políticas es "También denominado de normas, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización".<sup>36</sup>

**Importancia:**

En toda organización el manual de políticas es importante porque establece las normas que rigen las acciones de los miembros que integran la organización.

**Descripción de la Estructura del Manual de Políticas.**

Para que el lector tenga una mejor comprensión del contenido de la herramienta organizativa se describe a continuación cada elemento.

- Nombre oficial del centro escolar.
- Logotipo oficial del centro escolar, ubicado en la parte superior izquierda de la página.
- Título de identificación del manual.
- Unidad responsable de llevar a cabo la implementación de las políticas.
- Identificación de la política.

---

<sup>36</sup> Franklin, Benjamín Enrique. "Organización de Empresas", Op. cit. Pág. 149.

- Número de secuencia de página: La versión indica el número de veces que se ha revisado el manual con el objeto de actualizarlo, mientras que el número indica la cantidad de páginas en que se desarrolla cada política.
- Fecha de elaboración del manual.
- Nombres de las personas responsables de la revisión y autorización del manual.

#### **ix) Estructura Organizativa**

##### **Concepto.**

Según Gibson y Donnely, la estructura organizativa "es la que da la pauta que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo."<sup>37</sup>

##### **Importancia.**

La estructura organizativa es de gran importancia porque garantiza una gestión eficaz en cuanto a que señala a los dirigentes de las diferentes unidades administrativas las relaciones de autoridad y responsabilidad asignadas, niveles jerárquicos y canales de comunicación que fluyen en la organización.

---

<sup>37</sup> Gibson, Ivánceovich y Donnely. "Las organizaciones". Editorial McGraw Hill. Octava edición, México 1996 Pág. 529.

## **Organigrama.**

"Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen."<sup>38</sup>

### **Importancia:**

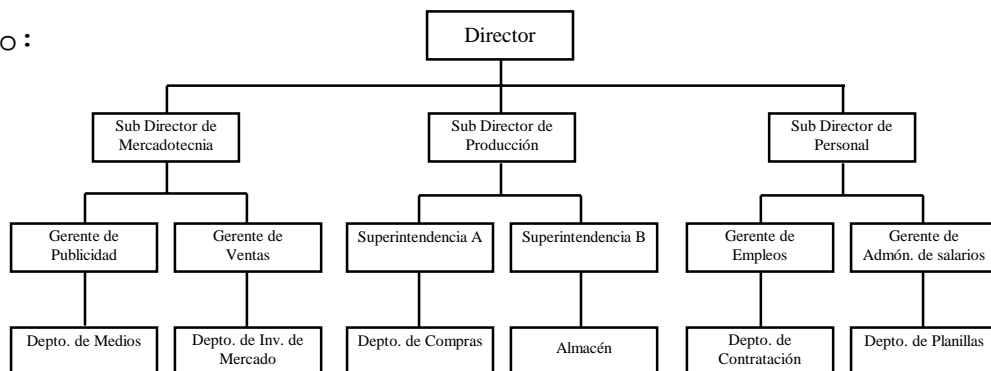
Orienta y ubica al empleado dentro de la estructura de la organización, en cuanto a su dependencia en el puesto de trabajo, por lo que se hace necesario su actualización constantemente.

### **Clasificación de los Organigramas.**

Por la forma de presentación los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- Organigramas verticales: La comunicación entre las jerarquías se desarrolla de arriba hacia abajo.

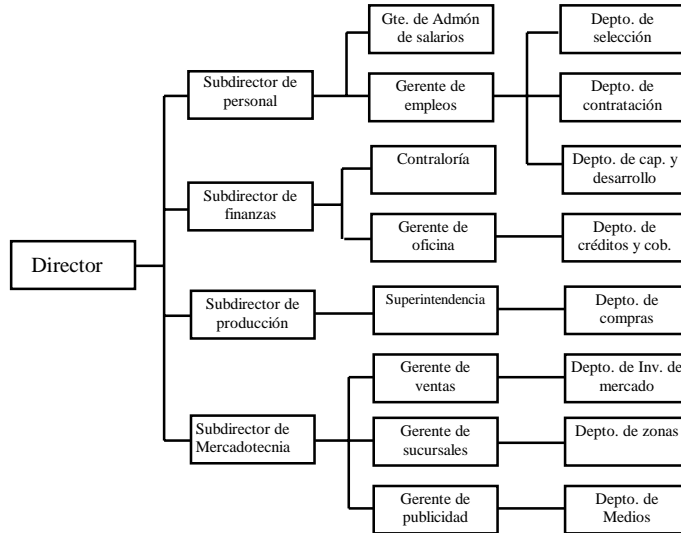
Ejemplo:



<sup>38</sup> Franklin, Benjamín Enrique. "Organización de Empresas", Op. cit. Pág.65

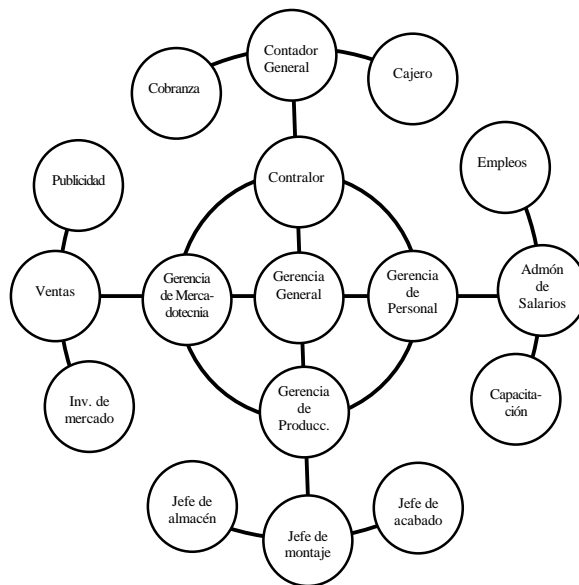
- Organigramas horizontales: Colocan las jerarquías supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha considerando la importancia de cada unidad y puesto.

Ejemplo:



- Organigramas circulares: Como su nombre lo indica, las diferentes jerarquías se desplazan del centro hacia la periferia.

Ejemplo:



### **Normas para la elaboración de los organigramas.**

- Estandarizar el tamaño de los rectángulos utilizados.
- En la primera línea anotar el nombre de la función.
- En la segunda como se denomina dicho cargo.
- No es recomendable añadir el nombre de los titulares de cada puesto de trabajo.
- Los rectángulos de una misma clasificación deben tener cierta simetría y uniformidad.<sup>39</sup>

### **c) Dirección.**

#### **i) Concepto.**

Dentro de la diversidad de conceptos acerca de lo que es Dirección se tienen los siguientes:

"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, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas"<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Ortueta R. De Lucas. "La Dirección y la estructura de la empresa organización y funciones". Op. Cit. Pág. 218.

<sup>40</sup> Reyes Ponce, Agustín. "Administración Moderna". Editorial Limusa, 6ª Edición. México.1996. Pág. 384.



La dirección es el proceso por medio del cual se ejecuta una planeación cuidadosa de todas las actividades, dentro de ella el administrador ejerce cierto grado de autoridad sobre los empleados, ya que estos contribuyen al desempeño de la labor gerencial y al logro de los objetivos de la empresa.

**ii) Importancia.**

La importancia de la dirección radica en que de todos los elementos del proceso administrativo, es el más "real y humano", porque, el que dirige debe establecer las relaciones de autoridad y comunicación hacia sus subordinados para que los miembros de la organización realicen sus funciones de la mejor manera, es decir, que el empleado debe ser respetado, independientemente del puesto que ocupe dentro de la empresa pues todos contribuyen al logro de los objetivos.

**iii) Liderazgo.**

El liderazgo es un factor muy importante dentro de la organización, puesto que debe existir un responsable que guíe, oriente y dirija al personal de la institución hacia el logro de las metas propuestas.

### **Concepto.**

"El liderazgo es el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren las metas de trabajo prefijada"<sup>41</sup>.

Por tanto un líder se define como una persona que influye en los miembros de una organización para el logro de objetivos y metas.

### **Los Estilos de Liderazgo.**

El estilo de liderazgo refleja el comportamiento que adopta un jefe frente a sus subordinados. Él traduce la manera de cómo un líder traduce su poder o delega su autoridad para ayudar a sus subordinados a cumplir sus obligaciones individuales y en grupo.

Herbert G. Hicks define tres tipos de líder que pueden existir en las organizaciones:

#### **- Líder autocrático.**

Es aquel líder que hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo. Este tipo de líder pide y toma todas las decisiones y exige

---

<sup>41</sup> Hampton, David. "Administración Contemporánea". Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición. México. 1983. Pág. 373.

a sus subordinados que ellos hagan su trabajo como él lo desea. Los subalternos no participan en el proceso decisional, la comunicación se hace en el sentido único de arriba hacia abajo.

**- Líder Democrático o participativo.**

Es el líder que toma en consideración los deseos y sugerencias de los miembros así como los del líder. Se refiere a un enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final.

Un líder democrático invita a sus subordinados a tomar parte del proceso decisional. Él es lo contrario al autocrático, ya que tiene confianza en sus subalternos y les juzga dotados de un espíritu imaginativo e innovador.

**- Líder Laissez-faire.**

Es aquel líder que intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo.<sup>42</sup>

Este líder se desinteresa del trabajo y de sus subordinados. Él les da a sus subalternos la libertad de determinar lo que ellos deben hacer y de qué forma. En

---

<sup>42</sup> Herbert G. Hicks, "Administración". Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. México 1987. 485, 486.

otras palabras renuncia a sus responsabilidades. A juicio de muchas personas éste es un anti-líder, pues no influye en nada sobre el comportamiento de sus subalternos. Este líder cree que es imposible obtener un buen rendimiento de sus subordinados dados los conflictos interpersonales, los cuales le desagradan.

#### **iv) Comunicación.**

Esta transmite a los departamentos y empleados la información y comprensión de las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

"La comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado"<sup>43</sup>.

#### **Importancia.**

A través de la comunicación se establece y se conocen las metas de la empresa, así como el establecimiento de planes, políticas y objetivos de la empresa. Gran parte de la efectividad en las operaciones de una empresa depende del grado de comunicación que se tenga dentro de ella.

---

<sup>43</sup> Hampton, David. "Administración Contemporánea .Op. cit. Pág. 409.

### **Elementos de la Comunicación:**

Emisor: Es el que transmite una idea que después codifica en una forma que pueda ser comprendida tanto por él como por el receptor.

Canal: Es el medio que se utiliza para transmitir el mensaje, como el teléfono, telegrama, memorándum, computadora, etc.

Mensaje: Es la información que transmite el emisor.

Receptor: Es la persona que recibe el mensaje y lo decodifica convirtiéndolo en un pensamiento. Es importante que el receptor comprenda el mensaje para que la comunicación sea efectiva.

La retroalimentación: Este elemento sirve para verificar si la comunicación ha sido efectiva.

### **Clasificación de la Comunicación<sup>44</sup>.**

Existen varias clasificaciones respecto a la comunicación, no obstante, a continuación se describen solamente dos:

- De acuerdo a los canales que sigue.

Comunicación formal: Son los canales a través de los cuales la dirección comunica de manera oficial las

---

<sup>44</sup> Hampton, David. "Administración Contemporánea. Op.cit. Pág. 413.

decisiones tomadas. Por ejemplo: memorandums, circulares, reportes, manuales, etc.

La comunicación informal: Es aquella que no se establece a través de los medios oficiales, reconocidos por la dirección. Por ejemplo: comentarios, chismes, etc. que surge dentro de la empresa.

- Por su sentido.

Horizontal: Se refiere a la comunicación con personas de igual posición que trabajan en otros departamentos, la comunicación horizontal comprende: Las juntas, comités, consejos, mesas redondas y seminarios.

Diagonal: Se refiere a contactos o personas de niveles jerárquicos mayores o menores con otros departamentos.

Vertical: Es la comunicación que se da entre varias líneas de mando, y se puede dar en forma descendente o ascendente.

#### **v) Coordinación.**

Dentro del proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que se pueden lograr y alcanzar los objetivos y metas establecidos dentro de la organización, existen elementos

esenciales para la administración, uno de ellos es la coordinación, definiéndose de la siguiente manera:

Es un elemento de la dirección que se encarga de coordinar actividades que están interrelacionadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

#### **vi) Motivación.**

En toda organización es necesario este elemento, para incentivar al personal con el objeto de establecer un clima organizacional que maximice el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades.

Motivación: es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta.<sup>45</sup>

#### **Importancia.**

La motivación resulta importante, pues es un mecanismo que los gerentes pueden utilizar para aumentar la productividad y mejorar las relaciones interpersonales entre empleados-jefe.

---

<sup>45</sup> Samuel C. Certo. "Administración Moderna". Editorial Interamericana, Primera Edición. Año 1984. Pág. 379

### **vii) Supervisión.**

Es un elemento de la dirección, que consiste en vigilar que las actividades se efectúen como fueron planeadas haciendo uso óptimo de los recursos materiales, humanos y financieros disponibles en la organización.

#### **Importancia.**

La supervisión es importante porque controla lo planeado con lo ejecutado, permitiendo la eficiencia de los elementos administrativos.

### **viii) La Toma de Decisiones.**

#### **Concepto.**

La toma de decisiones "Es la habilidad de elegir cursos de acción efectivos sobre la base de una evaluación profunda de sus efectos a corto y a largo plazo, determinando sus influencias, política, éticas y con la posibilidad de identificar a las personas y a los grupos que resultaran afectados<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Hellriegel Don, Slocuw John, Woodman Richar. "Comportamiento Organizacional". Op. Cit. Pág. 22.



Para Robbins, Stephen la toma de decisiones es "una serie de ocho pasos que empieza por identificar un problema y los criterios de decisión, así como asignar pesos a esos criterios; avanzar al desarrollo, analizar y elegir una alternativa que pueda resolver el problema; Implementar la alternativa; Y concluye con la evaluación de la eficacia de la decisión".<sup>47</sup>

### **Importancia.**

La toma de decisiones es parte de cada una de las cuatro funciones gerenciales. De hecho esto explica porqué los gerentes (cuando planifican, organizan, dirigen y controlan) con frecuencia son llamados tomadores de decisiones.<sup>48</sup>

Para que una organización logre sus objetivos y metas es importante la toma de decisiones ya que permite a las personas de los diferentes niveles de la organización determinar cuales situaciones representan problemas y como habrán de solucionarse.

### **Proceso de Toma de Decisiones.**<sup>49</sup>

#### **Paso 1: Identificación del problema.**

El proceso de toma de decisiones empieza con la existencia de un problema o con una discrepancia entre un estado de cosas existente y deseada.

---

<sup>47</sup> Robbins, Stephen. P. "Administración". Op. Cit. Pág. 193.

<sup>48</sup> Robbins, Stephen. P. "Administración". Op. Cit. Pág. 186.

<sup>49</sup> Robbins, Stephen. P. "Administración". Op. Cit. Pág. 188-192.

**Paso 2: Identificación de los criterios de decisión.**

Una vez que el gerente ha definido un problema que requiera atención, de identificarse el criterio de decisión importante para resolver el problema. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es relevante para tomar una decisión.

**Paso 3: Asignación de peso al criterio**

Un enfoque sencillo es simplemente dar al criterio mas importante un peso de 10 y luego asignar peso al resto de los elementos de acuerdo a su grado de importancia.

**Paso 4: Desarrollo de alternativas.**

Requiere que el tomador de decisiones enliste las alternativas viables que pueden resolver el problema. No se hace intento alguno en este paso por evaluar dichas alternativas, sólo se las enlista.

**Paso 5: Análisis de las alternativas.**

Una vez que se han identificado las alternativas el tomador de decisiones debe analizar críticamente cada una de ellas. Los puntos fuertes y débiles de cada alternativa se hacen evidentes al compararlos con los criterios y pesos establecidos en los pasos 2 y 3.

**Paso 6: Selección de una alternativa.**

Es el acto decisivo de elegir la mejor alternativa entre las enlistadas y evaluadas. Ya que se han determinado todos los factores pertinentes en la decisión, se han pasado de manera adecuada e identificando las alternativas viables, simplemente se elige la alternativa que generó la calificación más alta en el paso 5.

**Paso 7: Implementación de la alternativa.**

La implementación comprende la transmisión de la decisión a quienes se ven afectados y obtener de ellos su compromiso al proyecto. Si las personas que deben poner en práctica una decisión participan en el proceso, es muy probable que apoye el resultado con entusiasmo.

**Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión.**

El último paso en el proceso de toma de decisiones evalúa el resultado de la decisión para determinar si el problema ha sido resuelto. ¿La alternativa elegida en el paso 6 y puesta en práctica en el paso 7 logró los resultados deseados?.

#### **d) Control.**

##### **i) Concepto.**

"El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"<sup>50</sup>.

"Consiste en vigilar si se están desarrollando los trabajos, observando lo que se está haciendo y comparando con lo que se debiera hacer, procediendo a tomar ciertas medidas en casos de que ambos no concuerden"<sup>51</sup>.

El control es una forma de medir el desempeño, a manera de comparar los resultados reales de la empresa con los que se han planeado previamente, a la vez, al llevar a cabo controles periódicos dentro de la organización se obtiene información que permite a los administradores tomar las medidas necesarias para guiar la empresa hacia las metas trazadas.

##### **ii) Importancia.**

El control es importante ya que sirve a los encargados de la administración monitorear las actividades de planificar,

---

<sup>50</sup> Stoner, James. "Administración". Op. Cit.

<sup>51</sup> Herbert G. Hicks, "Administración". Op. Cit. Pág. 539.

organizar y dirigir; esto permite descubrir las deficiencias que se están generando y tomar las medidas correctivas que se requieran.

En resumen, el control permite realizar una medición del desempeño real, retroalimentar resultados y comparar los resultados reales con los planeados (corrección de defectos), todo esto para llevar a cabo la toma de decisiones y a la vez poder redefinir la planeación.

Las organizaciones utilizan el control para asegurarse de que están "caminando" satisfactoriamente hacia sus metas y que están utilizando sus recursos en forma óptima.

### **iii) Tipos de Control.**

Existen distintos tipos de control, dependiendo el área, así se tienen controles de ventas, controles de producción, controles financieros y contables, etc. y dentro de cada área existen diversidad de controles por ejemplo para el área de ventas se tienen controles por territorios, por vendedores, por clientes, etc.

#### **- Control Presupuestario.**

"Es un instrumento de control administrativo total por medio del cual se establecen normas y planes, y se usa para

medir y valorar la ejecución efectiva, por medio de informes financieros. Como se podrá apreciar, el objetivo primordial es controlar, ya que sí el presupuesto puede ser utilizado como instrumento de control".<sup>52</sup>

### **Características del Control Presupuestario.**

Dentro de las características del control presupuestario se tienen:

- Participación: Significa que las personas deben intervenir en forma libre y espontánea en las decisiones.
- Metas accesibles: La dirección debe adoptar un enfoque realista.
- Flexibilidad: Al administrar un programa presupuestal las cifras deben interpretarse como aproximaciones, en vez de tomarse como normas rígidas.

### **Objetivo del Control Presupuestario.**

El objetivo primordial del control presupuestario es el de ayudar en la obtención de utilidades.

El mecanismo tradicional ampliamente utilizado para el control administrativo es el presupuesto, definiéndose como

---

<sup>52</sup> Mercado, Salvador. "Administración Aplicada. Teoría y Práctica", editorial LIMUSA, Segunda edición, México. 1995. Pág. 816.

Un plan cuidadosamente formulado para utilizar y controlar los recursos materiales, humanos y financieros con que cuenta la organización.

### **Técnicas del control<sup>53</sup>.**

Las técnicas de control pueden ser de varias formas, miden qué tan bien esta la situación financiera de la empresa, así como también otras indican la eficiencia en la producción. Todas las técnicas de control persiguen el mismo objetivo básico: Determinar variaciones de los estándares deseados de manera que la administración pueda tomar las medidas correctivas, entre ellas se mencionan:

- Estado de Resultado.

Mide el éxito que se alcanza al obtener una utilidad y esta conformado por tres partes: el ingreso, los gastos y la utilidad o ganancia neta.

- Balance General.

Refleja la posición financiera de una empresa en un periodo determinado y está conformado por: los activos de la empresa, pasivo y capital contable.

---

<sup>53</sup> Herbert G. Hicks, "Administración". Op. Cit. Pág. 547.

- Estado de Flujo de Efectivo.

Mide el flujo de entrada y salida de efectivo de una organización, por medio de éste puede predecirse de forma precisa las necesidades futuras de efectivo y determinar qué tan buena ha sido la administración del efectivo.

### **Control No Presupuestario.**

El control No Presupuestario, se realiza utilizando otro tipo de información que no es financiera. Entre los principales instrumentos de control tradicionalmente independientes de los presupuestos se encuentran:

- La información estadística.

Esta es una herramienta para el control, permite el análisis estadístico de los diferentes aspectos de una operación, representándolos en forma de diagramas, o valores promedios.

- Informes y análisis especiales.

Estos ayudan en la solución de problemas en áreas específicas aunque los informes contables y estadísticos rutinarios proporcionan una buena parte de la información necesaria.



- Auditoría interna.

"Consiste en el examen objetivo, Sistemático y profesional, efectivo con posterioridad a la ejecución de todas las actividades de la entidad, como un servicio a la máxima autoridad realizado por la unidad de auditoría interna, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el correspondiente informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones"<sup>54</sup>

- Evaluación del desempeño.

"Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación del desempeño es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona"<sup>55</sup>

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño entre ellos se mencionan: Métodos de Escala Gráfica, de Elección Forzada, de Investigación de Campo, de Incidentes Críticos, de Comparación por pares, de Frases Descriptivas, de Auto-evaluación, de Evaluación por Resultados y Mixtos.

---

<sup>54</sup> Corte de Cuentas de la República. "Normas Técnicas de Control Interno. El Salvador, Enero, 2000. Pág. 8

<sup>55</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 1994. Pág. 261.

Descripción de la Ficha de Evaluación del Método de Escalas Graficas.

1. En datos generales, se indicará lo siguiente:

- Nombre del Empleado, se indicará el nombre de la persona a quien se le efectuará la evaluación.
- Código No.: Número del Código del empleado tal como lo tiene la empresa registrado.
- Departamento: Se refiere al departamento que pertenece la persona que será evaluada.
- Evaluador: Se refiere a la persona que lo evaluará puede ser el subdirector y/o el director (a) del Centro Escolar.
- Puesto que desempeña: Se refiere al puesto que ocupa la persona que será evaluada.
- Fecha de Inicio en el Puesto Actual: Sea el día, mes, año en que la persona comenzó a laborar en el puesto actual.

2. Instrucciones: Se detalla la información necesaria para que la persona que va a realizar la evaluación conozca los procedimientos establecidos.

3. Identificación de la Calificación: En este apartado se definen los criterios de calificación que serán asignadas a los ejecutados por los mismos.

4. En la columna de factor/puntos: detallan los factores que serán evaluados.

- Las columnas de las escalas: determina la calificación que se asigne por cada factor, el evaluador responsable será quién asigne los puntos según los resultados obtenidos en la evaluación.
- El porcentaje total: se refiere al porcentaje real que el empleado a realizado de acuerdo a los objetivos propuestos cada trimestre.
- Las observaciones: El evaluador puede describir cualquier comentario para destacar situaciones relacionadas con la evaluación.

La Escala de Calificación de Resultados finales, reflejan la puntuación total obtenida en la evaluación. Finalmente se detalla quién a revisado la ficha de evaluación, su respectiva firma y la fecha.

#### **iv) Pasos del Control.<sup>56</sup>**

- **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.**

Consisten en medir los objetivos y metas que se han establecido en el proceso de planificación, estos están

---

<sup>56</sup> Stoner James, "Administración". Op. cit. Pág. 657.

en diferentes términos claros y mensurables, que incluyen fecha límite específicas.

- **Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.**

En este paso se compara el desempeño real con el estándar identificando las diferencias existentes, por lo general se necesita criterio para evaluar su significado.

- **Corrección de las desviaciones.**

Este paso se asegura que las operaciones estén ajustadas y que se realicen los esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente planeados.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN" DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1. OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un diagnóstico que refleje con objetividad la situación actual en la que se encuentra el Centro Escolar "General Francisco Morazán", para identificar deficiencias en la administración, y proponer así recomendaciones que contribuyan a la solución de problemas.

##### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar los planes que ejecuta el Centro Escolar analizando las deficiencias encontradas en la elaboración de éstos, con el objeto de mejorarlos, contribuyendo así a una administración eficiente.
- Identificar si las herramientas organizativas se adaptan a las necesidades de la institución a fin de reestructurar las existentes y formular las que no existen.
- Conocer si los elementos de la Dirección se están aplicando con eficacia en la actual administración del

Centro Escolar, con el objeto de recomendar de acuerdo a los resultados del diagnóstico las diferentes alternativas idóneas de solución.

- Establecer las diferentes técnicas de Control que utiliza el Centro Escolar en sus operaciones para verificar la eficiencia de su funcionamiento.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA.**

- Conocer las diferentes actividades que ejecuta el personal del Centro Escolar con el fin de proporcionar herramientas técnicas-administrativas que coadyuven a organizar dichas actividades.
- Diseñar los instrumentos que se requieren para la recolección de la información, que serán utilizados para la elaboración del diagnóstico.

### **2. MÉTODO UTILIZADO.**

La investigación realizada en el Centro Escolar "General Francisco Morazán" cumple con las características del Método Científico debido a las siguientes razones: Se ha realizado una investigación sistemática, es decir, que se desarrolla

con un orden lógico partiendo de un determinado problema y del planteamiento de hipótesis sobre la supuesta relación que existe entre el diseño de un Modelo Administrativo y la eficiencia en la administración del Centro Escolar de manera que puedan obtenerse resultados seguros.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo, el cual permitió recopilar diversas situaciones problemáticas que genera deficiencias en la administración del centro escolar; dicha información fue de utilidad para emitir conclusiones y recomendaciones que sirvieron de base para elaborar el diseño de un Modelo Administrativo aplicado al Centro Escolar General Francisco Morazán.

### **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación es de tipo descriptiva pues describió, analizó e interpretó sistemáticamente hechos y características de cada área funcional que conforman el Centro Escolar "General Francisco Morazán". La investigación se dividió en dos partes:

#### **a) Investigación Bibliográfica.**

Esta investigación se realizó con el propósito de obtener aspectos teóricos y conceptuales. Las fuentes

que se utilizaron son: Libros de textos, trabajos de graduación, Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente y su Reglamento, Reglamento Interno Institucional y documentación proporcionada por el Centro Escolar que sirvieron de apoyo para la realización del diagnóstico y la propuesta del Modelo Administrativo.

**b) Investigación de Campo.**

Esta investigación se efectuó a fin de realizar un diagnóstico, el cual sirvió de base para conocer la problemática administrativa y diseñar un Modelo Administrativo a la administración del Centro Escolar "General Francisco Morazán". Entre las técnicas que se utilizaron están:

**i) La Entrevista:**

El propósito de utilizar esta técnica fue para establecer un clima de confianza y conversar de manera formal con el personal directivo del Centro Escolar con el objeto de conocer su problemática administrativa (Ver Anexo No 1).

**ii) La Encuesta:**

El propósito de realizar esta técnica fue para recabar diferentes opiniones del personal que labora en el



Centro Escolar, para ello se formularon cuatro cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de opinión múltiple que fueron contestados por el personal docente, administrativo, servicios generales y padres de familia de las alumnas(Ver Anexos No 2, No 3, No 4 y No 5). A fin de conocer los problemas administrativos del Centro Escolar y así poder determinar el mejor curso de acción a seguir para mejorar su situación administrativa tanto a corto como a largo plazo.

### **iii) La Observación:**

Esta técnica permitió ratificar los resultados establecidos a través de la encuesta y la entrevista facilitando la elaboración del diagnóstico administrativo. A continuación se enuncian las diferentes situaciones observadas:

- La misión y visión no están ubicadas en lugares estratégicos visibles de los edificios del Centro Escolar.
- El Centro Escolar no ha definido los valores que caracterizan a la institución como tal.
- El Centro Escolar cuenta con un proyecto educativo institucional que orienta al logro de objetivos y

metas, más sin embargo los planes no se ejecutan en su totalidad.

- Formación de diferentes comités integrados por los docentes.
- El Centro Escolar solamente cuenta con herramientas organizativas tales como: Organigrama, documentos que describen las funciones del personal administrativo y de servicios generales.
- El actual organigrama no representa diferentes puestos importantes en el Centro Escolar.
- No se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad.
- El medio de comunicación a través del cual la dirección transmite las órdenes es verbal.
- No existe coordinación en el desempeño de las funciones de cada puesto.
- Existe un presupuesto general anual.
- No existen criterios claramente definidos para evaluar el desempeño del personal.
- La forma de llevar a cabo el control de permiso de las alumnas es a través de solicitud de permiso realizándolo un día antes.

#### **4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.**

Entre los que se utilizaron para recabar la información están: Para la entrevista se utilizó el guión de entrevista estructurada y para la implementación de la encuesta se formularon cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de opinión múltiple.

#### **5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Después de recolectada la información a través de las técnicas e instrumentos que se utilizaron, se realizó el procesamiento de la información por medio de un sistema manual utilizando hojas tabulares para fácil registro detallando los elementos siguientes: La pregunta, objetivo, tablas de resultados y comentarios.

#### **6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.**

Para desarrollar la investigación en el Centro Escolar "General Francisco Morazán" se determinaron los siguientes universos: Personal directivo, personal docente, personal administrativo, personal de servicios generales y padres de familia. A través de ellos se obtuvieron resultados para elaborar un diagnóstico de la actividad directiva que implementa actualmente el personal encargado de la gestión administrativa de la institución.

**a) Personal Directivo.**

**Universo.**

El personal directivo del Centro Escolar "General Francisco Morazán", está integrado por el Consejo Directivo Escolar, la dirección y subdirección.

**b) Personal Docente.**

**Universo.**

Está compuesto por todos los maestros de aula así como los docentes de educación física.

**Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis la conforman 32 profesores de aula y 2 docentes de educación física.

**Determinación de la muestra.**

En este caso no se determinó la muestra, ya que se hizo un censo, es decir, se encuestaron a todos los docentes que en total suman 34.

**c) Personal Administrativo.**

**Universo.**

El universo de estudio está conformado por aquellas personas que realizan tareas que contribuyen al buen desarrollo de las funciones administrativas.

**Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis está conformada por dos secretarias, una bibliotecaria y un colector.

**Determinación de la muestra.**

En este caso no se determinó la muestra dado que el universo de estudio es finito, en ese sentido se realizó un censo, es decir, se estudiaron a las 4 personas que conforman la unidad.

**d) Personal de Servicios generales.**

**Universo.**

El universo de estudio se conformó por aquellas personas que realizan el mantenimiento de las instalaciones del Centro Escolar.

**Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis la conforman 5 ordenanzas que laboran en el Centro Escolar.

**Determinación de la muestra.**

En este caso no se determinó la muestra dado que el universo es finito se realizó un censo, es decir, se estudió a las 5 personas que conforman la unidad de servicios generales.

**e) Padres de Familia.**

**Universo.**

Este se conformó por todos los padres de familia que tienen inscritas en la institución a una o más alumnas.

**Unidad de Análisis.**

La unidad de análisis estuvo conformada por los padres de familia.

**Determinación de la muestra.**

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n : Tamaño de la muestra.

N : Universo o población de padres de familia.

Z : Nivel de confianza del 0.95 cuyo valor en tablas estadísticas es de 1.64

P : De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba piloto se estableció que la probabilidad de éxito es de que habrá un mejoramiento de los procesos administrativos una vez implementado el modelo administrativo es de 80%.

Q : De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba piloto se estableció que la probabilidad de fracaso del modelo administrativo una vez implementado es de 20%.

E : El error de precisión es de 5% para que Los resultados de la investigación sean confiables.

Aplicando dicha fórmula a la investigación, se tiene:

n = ?

N = 900 padres de familia.

Z = 1.64

P = 0.8

Q = 0.2

E = 0.05

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(900) (1.64)^2 (0.80)(0.20)}{(900-1)(0.05)^2 + (1.64)^2(0.80)(0.20)}$$

n = 144 padres de familia.

Para llevar a cabo la distribución de la muestra se consideró el total de padres de familia (144) entre el número de secciones (28) que conforman la población estudiantil para garantizar la objetividad y la igualdad de oportunidades al seleccionar al padre de familia.

N = 900 padres de familia.

n = 144 padres de familia.

Número de secciones en total 28

Número de encuestas por sección  $144/28 = 5.14$

**NOTA ACLARATORIA:**

Matemáticamente se tiene que el número de encuestas por sección es de 5.14 encuestas, no obstante, es de puntualizar que se trabajó con la cifra de 5.0 encuestas omitiendo la diferencia de 0.14 por cada sección debido a que la población sujeto de estudio se considera indivisible por lo que el número de padres de familia tomó un valor de 140.

**CUADRO No 4**

TERCER CICLO				BACHILLERATO							
				Técnico Vocacional				General			
Grado	Sección	Nº de Alumnas	Nº de Encuestas	Grado	Sección	Nº de Alumnas	Nº de Encuestas Por sección	Grado	Sección	Nº de Alumnas	Nº de Encuestas Por Sección
7º	"A"	52	5	1º Año	"A" Técnico	47	5	1º Año	"A"	44	5
	"B"	51	5		"B" Técnico	47	5		"B"	45	5
	"C"	52	5		"C" Técnico	46	5		"C"	45	5
					"D" Técnico	48	5		"D"	38	5
					"E" Técnico	47	5				
8º	"A"	48	5	2º Año	"A" Técnico	50	5	2º Año	"A"	54	5
	"B"	48	5		"B" Técnico	49	5		"B"	54	5
	"C"	48	5		"C" Técnico	48	5				
	"D"	48	5								
9º	"A"	49	5	3º Año	"A" Técnico Contador	59	5				
	"B"	49	5		"B" Técnico Contador	59	5				
	"C"	51	5								
	"D"	51	5	3º Año	"A" Técnico Secret.	26	5				
Total	11	547	55		11	526	55		6	280	30



### **C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL.**

Para la realización del análisis de la situación administrativa en el Centro Escolar, fue necesaria la aplicación del proceso administrativo, el cual comprende las fases siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En cada fase se analizaron los problemas particulares encontrados aplicando conceptos y criterios fundamentales para poder emitir conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presenta el diagnóstico realizado en la institución:

#### **1. PLANEACIÓN.**

En esta fase están comprendidos todos aquellos elementos que guían y orientan el rumbo de toda organización, entre ellos se mencionan:

##### **a) Planes Estratégicos.**

El Centro Escolar como toda institución proactiva posee un Plan estratégico denominado "Proyecto Educativo Institucional" (PEI) para un período de cinco años, que contiene la Misión, Visión, Políticas, Objetivos, Estrategias, y un plan operativo anual que es el que da seguimiento al plan estratégico, orientado al cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas en éste.

**i) Misión.**

La misión del Centro Escolar está encaminada a brindar servicios educativos con calidad académica, considerando la Tecnología como parte fundamental del proceso enseñanza aprendizaje, fomentando los principios morales y cívicos en la población estudiantil.

La misión descrita actualmente por el Centro Escolar hace énfasis en los valores, pero en la realidad éstos no han sido claramente definidos.

Los resultados de la investigación reflejan que la misión es conocida por el personal docente, personal administrativo y de servicios generales, más sin embargo al preguntársele cuál es la misión, no la mencionan, acción que permite pensar que se desconoce. Un factor que contribuye a este desconocimiento, es el hecho que no está ubicada en lugares visibles de la institución. Por otra parte los padres de familia manifestaron en su mayoría conocer la misión del Centro escolar, pero desconocen en realidad su contenido (Ver Anexo No 5, Pregunta 3).

## **ii) Visión.**

La visión establecida por la institución compromete a las personas a orientar sus esfuerzos a una meta común, es decir, ser líder en la formación integral de los alumnos. Se determinó que el personal docente, personal de servicios y padres de familias tiene conocimiento de la existencia de la visión pero al momento de definirla se abstuvieron de mencionarla, por lo que se deduce que se desconoce en teoría.

Así mismo el personal administrativo tiene un mínimo conocimiento de la visión, pues ésta no es divulgada por las autoridades del Centro Escolar. (Ver Anexo No 3, pregunta No 2).

## **iii) Estrategias.**

Son cursos de acción que guían hacia el logro de los objetivos. En el Centro Escolar las estrategias no son conocidas por la mayor parte del personal a excepción de los docentes que manifestaron conocer dichas estrategias (Ver Anexo No 2, Pregunta 7). Debido a que estos participan en la elaboración de dichas estrategias.

**iv) Políticas.**

El Centro Escolar cuenta con políticas contenidas en el Proyecto Educativo Institucional, pero son reconocidas únicamente por el personal docente, mientras que el personal administrativo y de servicios las desconocen pues según lo manifestado no participan en la elaboración de dicho plan ni les proporciona la dirección algún documento que contenga dichas políticas (Ver Anexo No 1, 2, 3 y 4, pregunta No 3,6, 5 y 5 respectivamente).

**v) Objetivos.**

Son conocidos únicamente por el personal docente, ya que se definen en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) dicho documento es elaborado con la participación de todos los docentes que laboran en el Centro Escolar (Ver Anexo No 2 Pregunta No 7). El personal administrativo y de servicios generales conocen parcialmente la existencia de éstos, pues no son divulgados por las autoridades, lo que impide en cierta manera alcanzar el logro de los fines propuestos (Ver Anexo No 3 y 4, preguntas 6 y 3).

**vi) Procedimientos.**

El Centro Escolar no cuenta con procedimientos escritos que orienten a la ejecución eficiente de las funciones, por lo

que se ven en la obligación de improvisar y en la mayoría de los casos toman experiencias en las funciones que han efectuado anteriormente.

**vii) Metas.**

El diagnóstico, reflejó que las metas que se proponen no se logran en su totalidad, debido a que la mitad de los docentes y personal administrativo las desconoce, así como la mayoría del personal de servicios generales (Ver Anexo No 2, pregunta No 7, Anexo No 3, Pregunta 6, y Anexo No 4, pregunta No 4).

**b) Planes Operacionales.**

Existen diversos planes a corto plazo que son ejecutados en el Centro Escolar, entre ellos se tienen:

**i) Plan de Trabajo Anual.**

Este es el consolidado de los planes de trabajo que presenta cada comité encomendándole una función específica para que la ejecuten durante el año lectivo con la participación de docentes, alumnos y padres de familia. Cada plan de funciones de los comités contiene: Objetivo General, Específico, actividades a realizar, metas propuestas, recursos a utilizar, siendo éstos: Humanos, materiales y financieros. Entre estos comités se mencionan:

- Comité Disciplinario.

Es el encargado de establecer y mantener un clima de respeto en las relaciones de trabajo entre el personal docente y alumnas.

- Comité de Evaluación.

Es un organismo encargado de planificar y controlar el proceso de evaluación académica de las alumnas en las diferentes asignaturas, respetando los procedimientos legales establecidos por el Ministerio de Educación.

- Comité Técnico Administrativo.

Es el encargado de supervisar que los docentes usen óptimamente el equipo y material didáctico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Comité Técnico Cultural.

Es el organismo que realiza las actividades artísticas, motivando la autoestima y participación de los miembros que integran la institución.

- Comité de Seguridad.

Es el organismo encargado de brindar seguridad a la comunidad estudiantil y al personal, en caso de tragedia por fenómenos naturales como: Terremotos, huracanes, etc.

- Comité de Higiene y Ornato.

Es el encargado de conservar la institución limpia y ordenada, propiciando condiciones para que el personal y alumnado participen en las diferentes actividades de limpieza y ornato.

- Comité de Salud.

Es el encargado de velar por la salud física y mental de las alumnas, propiciando condiciones para que logren el máximo rendimiento académico.

- Comité Ecológico.

Es el organismo encargado de mantener las instalaciones limpias, con la participación de la comunidad estudiantil, efectuando campañas de limpieza, de higiene personal y de grado.

- Comité Social.

Es el encargado de realizar actividades que eleven la autoestima y participación de los diferentes miembros que integran el Centro Escolar con la finalidad de establecer excelentes relaciones interpersonales.

- Comité Deportivo.

Es el encargado de desarrollar actividades de sano esparcimiento, logrando un equilibrio socio-emocional entre las alumnas.

Según lo manifestado por las autoridades del Centro Escolar, algunos comités no entregan el plan de trabajo en la fecha establecida por la dirección lo que conlleva a un atraso en la planificación de las actividades.

**ii) Plan de Contingencia.**

Este plan fue creado por exigencias del Ministerio de Educación a causa de los terremotos de Enero y Febrero del año 2001, participando en éste el personal y estudiantes del Centro Escolar.

Según lo observado no se da cumplimiento a las actividades expresadas en este plan, puesto que éste describe la señalización en las instalaciones de la institución, indicando las diferentes rutas de evacuación, zonas de seguridad y alto riesgo, así como también la utilización de instrumentos de rescate para uso de emergencia en los diferentes fenómenos.

**iii) Presupuestos.**

Cada comité en su plan de trabajo presenta su presupuesto, el Consejo Directivo Escolar lo analiza y aprueba, posteriormente se hace un presupuesto consolidado que



cubrirá las futuras inversiones y erogaciones durante el año lectivo (Ver Anexo No 1, Pregunta No 2).

**iv) Programas.**

Estos son elaborados por el Ministerio de Educación por asignatura en el cual cada docente es el encargado de ejecutar las actividades descritas en éste.

Las programaciones de las actividades se realizan al principio del año de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Educación; razón por la cual el cronograma puede ser modificado constantemente por factores no controlables por la institución lo que repercute que no tenga un cumplimiento efectivo de los planes (Ver Anexo No 1, Pregunta No 4 y 5)

**v) Proyectos.**

Esta institución presenta la necesidad de ampliar sus instalaciones por lo que forma parte de sus proyectos a corto plazo la construcción de tres aulas para satisfacer la demanda de la creciente población estudiantil, así también la ampliación de servicios sanitarios. Dichos proyectos no se han ejecutado debido a la falta de recursos

económicos, puesto que los recursos asignados para dichos proyectos fueron utilizados para cubrir necesidades primordiales que se presentaron.

## **2. ORGANIZACIÓN.**

Esta fase comprende las herramientas que guían a realizar de manera eficiente las actividades asignando tareas, delimitando la autoridad y responsabilidad en cada nivel de la organización.

Entre estas herramientas se mencionan:

### **a) Estructura Organizativa.**

Según lo manifestado por el personal y autoridades del Centro Escolar, la actual estructura organizativa no responde a las necesidades de la institución, los niveles de autoridad y responsabilidad no están claramente definidos (Ver Anexo No 1, pregunta 18). La forma de presentación de la actual estructura organizativa es vertical ya que la comunicación fluye desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos. En el actual organigrama se observan las siguientes situaciones:

- Los padres de familia funcionan como parte del personal que labora en la institución, definiéndose como una asesoría interna.

- La autoridad externa está representada por un asesor administrativo y un asesor pedagógico asignados por el Ministerio de Educación, siendo lo correcto que se definan en dicha estructura como una asesoría externa, simbolizados por sus respectivas líneas punteadas.
- Al interior de la institución existe un consejo de maestros el cual no se refleja dentro de la estructura organizativa.
- Las líneas de autoridad que representan los comités no están claramente definidas. (Ver Organigrama, Capítulo I).

**b) Manuales Administrativos.**

Según la opinión de las autoridades sólo cuentan con un documento que describe las funciones del personal administrativo y de servicios generales. Por otra parte el personal docente cuenta con la Ley de La Carrera Docente en la cual se contemplan sus funciones a ejecutar (Ver Anexo No 1, Pregunta 14).

El personal administrativo y de servicios generales manifestó conocer el organigrama, sin embargo desconocen el objetivo y funcionamiento de éste (Ver Anexo No 3, pregunta 10, Anexo No 4, pregunta 10).

**c) Principios de Organización.**

Según lo manifestado por el personal docente, administrativo y de servicios generales reciben órdenes de más de dos personas lo que es evidente que se irrespeta el "Principio de Unidad de Mando" (Ver Anexos No 2, 3 y 4, preguntas 14, 13 y 11 respectivamente).

Es evidente que en lo que se refiere al "Principio de Responsabilidad y Autoridad" se irrespeta debido a que el personal manifestó que al presentarse algún problema acuden de inmediato a la directora, obviando así la autoridad del subdirector. (Ver Anexos No 2, 3 y 4, preguntas 16, 15 y 8 respectivamente).

Con relación al "Principio de Intervalo de Control" no está claramente definido con exactitud por parte de la dirección ya que ésta efectúa muchas veces funciones que le competen a la subdirección, por ejemplo la supervisión que se efectúa a los empleados. (Ver Anexo No 1, pregunta 27).

La autoridad se encuentra centralizada en la dirección, debido a que constantemente tiene que resolver problemas que le corresponden a la subdirección por lo tanto es notorio que se aplica el "Principio de Centralización" (Ver Anexos No 2, 3 y 4, preguntas 16, 15 y 8 respectivamente).

Se determinó que en el Centro Escolar existen dos tipos de organización:

- Lineal: La dirección establece una autoridad directa sobre los diferentes niveles que conforman la estructura organizativa.
- Staff: Está representada por las diferentes asesorías asignadas por el Ministerio de Educación, como son el asesor pedagógico y el administrativo.

#### **d) Reglamento Interno Institucional.**

Las autoridades manifestaron que poseen un reglamento interno de trabajo que describe las obligaciones, prohibiciones y derechos de docentes y alumnos armonizando de esta manera las relaciones interpersonales entre éstos, dicho reglamento se cumple en un 80% debido a que siempre surgen diferencias de opiniones que impiden su total cumplimiento. (Ver Anexo No 1, pregunta 10).

### **3. DIRECCIÓN.**

Esta fase comprende el liderazgo, comunicación, coordinación, motivación, supervisión y la toma de decisiones.

**a) Liderazgo.**

Según lo manifestado por autoridades, el personal administrativo y docente el tipo de líder que predomina es democrático, pues considera las diversas opiniones que puedan surgir, facilitando la comunicación e interpretación con el objeto de lograr los objetivos esperados. (Ver Anexo No 2 y 3, pregunta No 7 y 16 respectivamente). Según opinión del personal de servicios generales el tipo de líder que predomina es autocrático es decir que tiene poca confianza en los subordinados imponiendo su criterio ante todo, es un tipo de dirigente autoritario.

El personal de servicios generales manifiesta no proporcionar sugerencias a los diferentes problemas que se presentan, limitándolos a la toma de decisiones. (Ver Anexos No 4, pregunta 17).

**b) Comunicación.**

En el transcurso de la investigación se determinó que en el Centro Escolar los canales de comunicación utilizados comúnmente son: Personales, circulares y memorando.

La dirección transmite las órdenes al personal administrativo a través de una comunicación verbal al igual que lo manifiesta el personal de servicios generales, éstos

canales de comunicación no son empleados adecuadamente porque existe distorsión, lo que origina dudas y malos entendidos en las instrucciones y órdenes (Ver Anexo No 1, pregunta 19).

Finalmente el canal de comunicación que la dirección utiliza con los padres de familia y docentes son las circulares. (Anexo No 5, pregunta 8).

**c) Coordinación.**

De acuerdo a lo manifestado por las autoridades del Centro Escolar no existe una coordinación en el desempeño de las funciones debido a la inexistencia de herramientas administrativas que le guíen y orienten a ejecutar las actividades; más sin embargo el personal docente, administrativo y de servicios generales opinan lo contrario ya que los resultados reflejan que en cierta medida existe una coordinación de las actividades (Ver Anexos No 2, 3 y 4, Preguntas 22,22,13 respectivamente).

**d) Motivación.**

Según las diferentes opiniones de los docentes los incentivos motivacionales que ellos reciben son únicamente las capacitaciones que son impartidas y otorgadas por el Ministerio de Educación (Ver Anexo No 2, Pregunta 20). El

personal administrativo manifestó que reciben capacitaciones esporádicamente; mientras que el personal de servicios generales no recibe ningún incentivo motivacional. (Ver Anexo No 4, Pregunta 14).

**e) Supervisión.**

Existen dos tipos de supervisión: La que ejerce la dirección por medio de la directora al personal y es ejecutada cada tres meses y las que ejerce el Ministerio de Educación a través del asesor pedagógico para los docentes (Ver Anexo No 1, pregunta 25).

El personal de servicios generales manifestó que la persona que lleva a cabo la supervisión de sus funciones es el subdirector y la realiza mensualmente. (Ver Anexo No 4, Pregunta 16). No existe en la institución un programa de supervisión que permita controlar y mejorar el desempeño de las funciones que realiza el personal.

**f) La Toma de Decisiones.**

En el Centro Escolar las decisiones son tomadas de manera participativa. Cuando las decisiones son de carácter



financiero solamente intervienen los miembros del Consejo Directivo Escolar; cuando son de carácter pedagógico intervienen la dirección, subdirección y docentes, (ver Anexo No 1, pregunta 12).

Por otra parte, existen decisiones que requieren de la participación de la Comunidad Educativa, es decir, autoridades, padres de familia y personal docente.

#### **4. CONTROL.**

Según los resultados se establece que los tipos de control utilizados en el Centro Escolar son:

##### **a) Control Presupuestario**

###### **i) Presupuestos.**

La ejecución de éstos es a través de los diferentes comités una vez que el Consejo Directivo Escolar los analice y apruebe; finalizado el año lectivo se verifican los objetivos y metas que se trazaron para comparar lo planeado con lo ejecutado.

## **b) Control No Presupuestario**

### **i) Registros Contables.**

Se cuenta con los libros principales de ingresos y gastos donde se registran las transacciones diarias que la institución realiza, contando con los diferentes modelos que el Ministerio de Educación les ha proporcionado para una eficiente administración de los recursos financieros. Entre estos modelos están: Factura, cheque, vale, liquidación de caja chica, conciliación bancaria, análisis económico, acta de traspaso de fondos y registros.

### **ii) Auditoría.**

Esta es efectuada por el Ministerio de Educación y la Corte de Cuentas. Con estas auditorias se pretende detectar irregularidad en la administración de los fondos del Centro Escolar, de tal manera que se puedan tomar decisiones sobre el uso y la administración de ésta.

### **iii) Controles de Asistencia del Personal y las Alumnas.**

Para efectos del control de los alumnos es obligación de cada docente llevar un registro diario; en lo que se refiere al personal docente existe un libro en la sala de maestros, donde se registra la entrada y salida de cada uno de ellos.

**iv) Control de Notas.**

Cada docente lleva un registro de notas de cada evaluación por alumno y sección que lo presenta cada tres meses a la secretaría que se encarga de transcribirlas en sus respectivas libretas para que sean vistas por cada Padre de Familia. (Ver Anexo No 1, Pregunta 28)

**v) Datos Estadísticos.**

Entre los diferentes datos estadísticos se encuentran registros de: Personal, alumnado, de notas y de matrícula. (Ver Anexo No 1, pregunta 28).

**vi) Evaluación del Desempeño.**

Según resultados solamente es evaluado el personal docente a través del Ministerio de Educación por medio del Estímulo al Desempeño Institucional, mientras el personal administrativo y servicios generales no cuenta con una evaluación periódica que evalúe su rendimiento laboral y que determine futuras necesidades de capacitación.

## **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1) CONCLUSIONES.**

- a. La misión y visión no es conocida por el personal de la institución, porque no se encuentra ubicada en lugares visibles, y no es difundida por las autoridades hacia el personal, alumnado, padres de familia y visitantes.
- b. Se determinó que el personal administrativo, de servicios generales y padres de familia desconocen los planes a corto y largo plazo ya que solamente los docentes participan en la elaboración de éstos.
- c. La planificación no es oportuna pues se realiza en la primera semana de Enero generando vacíos que pueden afectar el cumplimiento de planes a corto, mediano y largo plazo.
- d. La actual estructura organizativa no se adapta a las necesidades de la institución debido a que no están definidos claramente los niveles de autoridad y responsabilidad.
- e. Se verificó la inexistencia de los diferentes manuales administrativos, pues en la actualidad sólo cuenta con

un documento donde se describen brevemente las funciones del personal administrativo y de servicios generales.

- f. El reglamento de la institución no se cumple en su totalidad debido a que no es conocido por todo el personal por lo que está sujeto a que se violen las reglas contenidas en éste.
- g. Se determinó que existen dos tipos de liderazgo: el democrático porque según lo manifestó el personal docente y administrativo participan en dar sugerencias a determinadas situaciones que se presenten y autocrático porque el personal de servicios generales afirmó no participar en dar sugerencias cuando se presenta algún problema.
- g. En el transcurso de la investigación se determinó que el tipo de comunicación más utilizada por las autoridades es la verbal, empleándose inadecuadamente pues siempre existe distorsión en el mensaje que se pretende transmitir lo que origina dudas y malos entendidos entre el personal; mientras que para dirigir a los padres de familia el medio de comunicación más utilizado son las circulares.

- i. La supervisión de las actividades no es eficiente porque se realiza cuatro veces al año, implicando que no se ejecuten las actividades que fueron planeadas. Por otra parte debido a la inexistencia de herramientas administrativas no existe coordinación en el desempeño de las funciones de cada puesto.
- j. Los factores motivacionales que existen son las capacitaciones y bonos que son otorgados únicamente al sector docente, mientras que el personal administrativo recibe capacitaciones esporádicamente obviando así al personal de servicios generales que no recibe ningún tipo de incentivo, tales situaciones originan que el personal se encuentre desmotivado lo que repercute ineficiencia en la ejecución de las actividades.
- k. Se determinó que no todas las técnicas de control dan cumplimiento a la función de verificar e inspeccionar la ejecución de las actividades. Así mismo se detectó que no realizan evaluaciones del desempeño al personal pues no existen criterios claramente definidos para efectuar dicha evaluación.

## **2) RECOMENDACIONES .**

- a. Ubicar en lugares estratégicos y visibles el contenido de la misión y visión propuesta para que las autoridades, personal, alumnas y padres de familia adquirieran un compromiso y responsabilidad en el logro a corto, mediano y largo plazo de los objetivos de la institución.
- b. Dar a conocer al personal en general por medio de un documento, los planes a corto y largo plazo que la institución pretende ejecutar.
- c. La planificación debe realizarse con tres meses de anticipación al inicio del siguiente año lectivo.
- d. La institución debe reflejar en la Estructura Organizativa las unidades de asesoría y auditoría externa y el Consejo de Maestros.
- e. Debe elaborarse e implementarse los diferentes manuales administrativos con el objeto de coordinar y facilitar el desempeño de las actividades en la institución.
- f. Las autoridades deben dar a conocer el contenido del reglamento interno con claridad a todo el personal proporcionándole a través de un medio escrito que contemple las disposiciones de éste.

- g. Las autoridades deben de definir un tipo de liderazgo democrático que le permita a todo el personal participar aportando sugerencias para la resolución de conflictos.
- h. La dirección debe establecer canales de comunicación formales que le permitan transmitir las órdenes para que éstas sean ejecutadas de manera eficiente.
- i. La coordinación y supervisión de las actividades deben realizarse mensualmente para corregir irregularidades que se presenten.
- j. Ampliar el programa de incentivos motivacionales tales como monetarios y no monetarios para todo el personal que labora en la institución.
- k. Que el Centro Escolar, haga uso de mecanismos de control como Evaluación del Desempeño, para determinar que tan eficiente se ha realizado la labor de docencia y administrativa. Debe realizarse un control de inventarios físicos para aprovechar al máximo los recursos disponibles.



## CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN", DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

### A. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene la propuesta de un Modelo Administrativo, donde se han diseñado Herramientas de Planificación, Organización, Dirección y Control, con el propósito que contribuyan a lograr la eficiencia en la dirección del Centro Escolar General Francisco Morazán.

La implementación de la presente propuesta beneficiará a las autoridades que administran la institución pues, contarán con herramientas administrativas que coadyuven a una efectiva administración de los recursos, a los educadores, personal administrativo y de servicios generales garantizándoles un ambiente de trabajo más coordinado, al alumnado brindándole servicio educativo de calidad.

**B. DISEÑO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN CADA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

**1. PLANIFICACIÓN**

**a) Planificación Estratégica.**

El Centro Escolar "General Francisco Morazán" debe considerar ciertas herramientas de Planificación que le guíen y orienten el logro de los objetivos y metas institucionales. Entre estas están:

**i) Misión.**

"Brindar a la población estudiantil en los niveles de educación básica y media una educación con calidad académica e incentivar en ellas un espíritu emprendedor cimentado en los valores morales y cívicos que contribuyan al desarrollo económico y social de El Salvador".

**ii) Visión.**

"Ser una institución líder en el ámbito educativo formando bachilleres con capacidad crítica e innovadora para su desenvolvimiento en la sociedad".

**iii) Enunciado de Valores.**

La misión y visión propuestas están sustentadas en los principios y valores que identifican y comprometen al

personal que labora en la institución a establecer un ambiente orientado al cumplimiento de los objetivos y metas preestablecidas. Entre estos principios y valores que la institución debe cimentar en el personal y alumnas de tercer ciclo y bachillerato están:

- La Calidad Académica.

Brindar servicios educativos de calidad, apoyados en la tecnología.

- El Compromiso.

Disponibilidad de cada empleado a dar lo mejor, participando activamente con la institución para el cumplimiento de objetivos.

- La Disciplina.

Difundir normativas que regulen el eficiente funcionamiento del Centro Escolar.

- El Desarrollo.

Fomentar el interés por la preparación y actualización del personal que labora en la institución.

- La Honestidad.

Difundir un trato ético y profesional entre el personal, alumnado, padres de familia y a la sociedad en general.

- El Respeto.

Crear un ambiente agradable manifestado en la comprensión entre los compañeros, alumnos y padres de familia.

- La amistad.

Proponer sugerencias para el desarrollo de la convivencia social entre las alumnas, el personal y padres de Familia.

- El amor Familiar.

Promover el amor y la gratitud a la familia.

- La Lealtad.

Practicar la lealtad en las relaciones entre el personal, las alumnas y padres de familia, manifestada a través de la sinceridad y honradez hacia los demás.

#### **iv) Objetivos Estratégicos y Operacionales.**

Para la formulación de los objetivos estratégicos se deben considerar los criterios descritos en la misión y visión definidos en el Capítulo I para que sean orientados al cumplimiento de los planes. A continuación se proponen los diferentes objetivos estratégicos que guiarán y orientarán la administración del centro escolar:

- Mantener la calidad en los servicios educativos para ofrecer a la sociedad futuros profesionales altamente competitivos en el mercado laboral.
- Ampliar los servicios educativos para ofrecer a las demandantes diversas opciones de especialización en educación media.
- Ampliar la infraestructura física de las instalaciones para dar cobertura a la futura demanda de alumnas de tercer ciclo y bachillerato.
- Ocupar una posición importante y sólida en el mercado de los servicios educativos en los niveles de educación básica y media.

Luego de definir y formular los objetivos estratégicos se prosigue a formular los objetivos operacionales, metas y acciones estratégicas, que darán seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los planes en los diferentes niveles operativos que conforman la Institución.

**DEPARTAMENTO DE DOCENCIA**

**CUADRO No. 5**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>E- PERIODOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar, revisar y dar seguimiento a los planes diseñados por comité para el efectivo cumplimiento de éstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar si los planes de trabajo se están ejecutando tal como se diseñaron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar reuniones de trabajo con los diferentes comités para verificar la ejecución de los planes.</li> </ul>	<p align="center">Trimestral.</p>	<p>Dirección Subdirección Docente</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar con efectividad los programas educativos exigidos por el Ministerio de Educación en el tiempo establecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo evaluaciones del desempeño para verificar la eficiencia en la ejecución de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar informes de resultados a la dirección y subdirección del centro escolar.</li> </ul>	<p align="center">Mensual.</p>	<p>Dirección Subdirección Docente</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar metodología de enseñanza que permitan organizar y coordinar las actividades administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar a los docentes en la ejecución de las actividades educativas.</li> <li>Utilizar las diferentes herramientas administrativas para que los planes se ejecuten con eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal docente en diferentes especialidades.</li> <li>Dar a conocer al personal las diferentes herramientas administrativas.</li> </ul>	<p align="center">Mensual.  Cada vez que se requiera.</p>	<p>Dirección Subdirección Docente  Dirección Subdirección</p>

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.**  
**CUADRO No. 6**

OBJETIVO	METAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	PERIODO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e implementar un plan de trabajo que permita organizar y coordinar las actividades administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones de trabajo con todas las personas encargadas de elaborar los planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de resultados.</li> </ul>	Mensual	Subdirector Personal administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizados los registros del personal a fin de contar con la información oportuna en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y actualizar los expedientes del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la información oportuna del personal docente, administrativo, de servicios generales y alumnado.</li> </ul>	Trimestral	Personal administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar las actividades con eficiencia para ofrecer calidad en los servicios a la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para determinar cuales son las fallas que se están presentando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir seminarios de capacitación al personal con el objeto de corregir las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño.</li> </ul>	Trimestral	Subdirector Personal administrativo.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES**

**CUADRO No. 7**

<b>OBJETIVO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e implementar un plan de trabajo que permita desarrollar eficazmente las funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el plan de trabajo establecido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las diferentes necesidades existentes en el departamento.</li> </ul>	Mensual	Subdirector
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un ambiente agradable de sano esparcimiento para el alumnado, padre de familia y visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente agradable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las instalaciones del instituto limpias y ordenadas</li> </ul>	A diario	Personal de Servicios Generales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar hábitos de higiene en la comunidad educativa para concientizarla sobre los aspectos de limpieza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener colaboración por parte de la comunidad educativa en la limpieza del Centro Escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover campañas de limpieza y ornamentación al interior del Centro Escolar.</li> </ul>	A diario	Personal de Servicios Generales.



## **b) Planificación Operativa.**

### **i) Políticas Administrativas.**

Como parte de la propuesta se diseñan diferentes políticas considerando leyes, reglamentos y normativas emitidas por el Ministerio de Educación; dichas políticas se detallan en el Manual de Políticas que describe el funcionamiento de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros que operan al interior del Centro Escolar.

#### **- Manual de Políticas.**

Para lograr eficiencia en las actividades que ejecuta el personal del Centro Escolar es indispensable que tenga el absoluto conocimiento sobre los lineamientos que rigen las acciones al desempeñar su puesto de trabajo, es por ello que la existencia de un manual de políticas es de suma importancia ya que es un soporte técnico que indica los límites y posibilidades que deben seguirse en la gestión administrativa garantizando que las decisiones se tomen óptimamente.

El presente manual es de beneficio a las autoridades y personal del Centro Escolar en el sentido que orienta las acciones a seguir en las diferentes actividades, asegurando la continuidad, coherencia y eficacia de éstas. (Ver Anexo No. 8).

### **Objetivos del Manual de Políticas.**

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

- Proporcionar a las autoridades y personal del Centro Escolar una herramienta organizativa que guíe las acciones a fin de fortalecer las operaciones para ofrecer servicios educativos de calidad.
- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos.
- Incremento de la productividad, pues las políticas aceleran la toma de decisiones por parte de los empleados ya que cuentan con una valiosa guía para responder sus preguntas.
- Responsabilidad en el momento de tomar decisiones.

### **Normas para su Aplicación.**

- El manual de políticas debe ser conocido por todos los empleados del Centro Escolar para que conozcan los lineamientos que rigen las acciones en los diferentes departamentos.
- El manual de políticas debe de revisarse periódicamente para comprobar si responde a los objetivos y necesidades de la institución.

- Cuando el Ministerio de Educación emita, modifique y derogue las Normativas de Funcionamiento de los Recursos Humanos, Financiero y Materiales deben revisarse considerando dichos cambios.

**ii) Procedimiento**

Como parte de la propuesta se han elaborado diferentes procedimientos apoyados en las leyes, normativas y reglamentos que rigen a las instituciones educativas de carácter público, dichos procedimientos están descritos en el siguiente manual de procedimientos.

**- Manual de Procedimientos.**

El presente manual contiene la descripción de las principales actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de los diferentes departamentos que intervienen en el proceso de formación académica. (Ver anexo No. 9).

Para la elaboración del presente manual se utiliza el formato de las normas de creación de flujos de procedimientos administrativos con simbología ANSI que sus siglas en Inglés se leen: AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE.

### **Importancia del Manual de Procedimientos.**

El manual de procedimientos es de suma importancia a las autoridades y personal del Centro Escolar, pues permite realizar las actividades o tareas, siguiendo un orden cronológico definiendo la responsabilidad de los diferentes departamentos que intervienen en cada actividad que conforman el procedimiento.

Al definir los procedimientos los involucrados evitan demoras puesto que simplifican las actividades.

Finalmente el manual de procedimientos facilita la comunicación y contribuye a que las labores se ejecuten con eficiencia, coadyuvando al logro de objetivos y metas del Centro Escolar.

- **Objetivos.**

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

- Proporcionarle a las autoridades del Centro Escolar una herramienta administrativa que sirva de orientación en la ejecución eficiente de los diferentes procedimientos descritos, con el objeto de lograr eficiencia en las labores que realiza el personal indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Que el documento sea una guía de los métodos de trabajo a seguirse.
- Establecer la responsabilidad de los diferentes departamentos de trabajo.
- Lograr la coordinación de funciones para evitar duplicidad de éstas.
- Facilitar la toma de decisiones.

- Instrucciones para su uso y manejo.



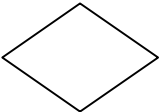

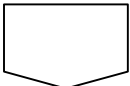
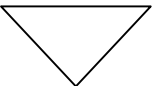
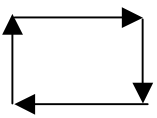

Los procedimientos descritos en el presente manual son la base para el funcionamiento del Centro Escolar.

1. El lector debe estar familiarizado con la simbología ANSI para una mayor comprensión de los flujogramas de procedimiento.
2. Referirse a la descripción narrativa del procedimiento para que comprenda el flujograma de procedimiento.
3. Localizar en el flujograma la actividad a realizar.

- Normas para su aplicación.

- El manual de procedimientos debe darse a conocer a todos los empleados del Centro Escolar con el fin de facilitar los procesos y crear responsabilidad en el personal en el momento de ejecutar las actividades.
- Debe revisarse periódicamente con el objeto de actualizar los procedimientos.

### SIMBOLOGIA DEL FLUJOGRAMA (ANSI)

SÍMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	TERMINAL	Indica el inicio o terminación del flujo, puede ser acción ó lugar, también se usa para indicar la unidad administrativa que recibe o proporciona información.
	OPERACIÓN	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica el punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del Procedimiento.
	CONECTOR DE PAGINA	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de Oficina
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LINEA DE UNION	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	COPIAS	Se usa siempre que un documento tenga varias copias.

### **iii) Programas**

Para que los programas se ejecuten de manera eficiente es importante que el Centro Escolar cuente con herramientas de programación que permitan optimizar los recursos y el tiempo que se requiera para las diferentes actividades a desarrollar.

Como parte de la propuesta se diseña una herramienta de programación general de actividades administrativas anuales durante el año lectivo. Con la finalidad de coordinar el tiempo para que las actividades se ejecuten según lo planeado de manera que encaminen al logro de objetivos y metas preestablecidas por la institución.





#### **iv) Presupuestos.**

Toda institución independientemente a la actividad económica que se dedique, es importante que cuente con herramientas administrativas como es el presupuesto pues permite anticipar las acciones futuras asignándoles diferentes rubros a las actividades que se ejecutarán en un período futuro, determinando claramente qué capital será gastado, por quién, qué egresos e ingresos implican los planes que se pretenden ejecutar.

Considerando lo antes mencionado se le propone una planificación de Recursos para que las autoridades del Centro Escolar cuenten con una herramienta que les oriente a analizar y seleccionar las necesidades prioritarias con el objetivo de optimizar los recursos disponibles.

#### **- Planificación de Recursos.**

##### **a) Recursos Humanos.**

Para llevar a cabo una planificación de Recursos Humanos eficiente las autoridades del Centro Escolar deben considerar lo siguiente:

- Los planes generales que se pretenden ejecutar durante el año lectivo.

- La demanda de servicios que se prestan versus el personal docente administrativo y de servicios generales disponibles.
- Revisar constantemente las funciones del personal para determinar si existe exceso de actividades que impidan lograr eficiencia en las labores y determinar necesidades de capacitación.
- Llevar a cabo constantemente evaluaciones del desempeño.
- Cambios técnico-administrativos constantes orientados a lograr la productividad y eficiencia en las actividades.
- Diseño de manuales administrativos: (organización Políticas y procedimientos).

b) Recursos Financieros.

Las autoridades deberán solventar las necesidades prioritarias financieras considerando lo siguiente:

- Ingresos percibidos en conceptos de matrículas, colegiaturas, alquiler de cafetines, bonos, otros.
- Egresos de cada período lectivo
- Inversiones que se ejecutarán durante el año lectivo.

c) Recursos Materiales.

La planificación de Recursos Materiales será eficiente considerando lo siguiente:

- Las Instalaciones: Estas deben cubrir la necesidad de materiales, equipo y área de trabajo para que el personal desarrolle las actividades de manera eficiente con el fin de ofrecer servicios educativos de calidad.
- Materiales Didácticos: Estos se deben comprar en el momento oportuno considerando el precio, calidad, garantía, características, según las necesidades.
- Equipo: Se debe comprar el equipo audio-visual que se requiera para que las actividades de índole administrativa y docencia se ejecuten con eficiencia, considerando la calidad, garantía, características y el uso del equipo.

d) Recursos Técnicos.

Para incrementar la productividad y eficiencia en las actividades técnico-administrativas, se debe adquirir equipos altamente innovados tales como: Software y Hardware, equipo audio-visual, considerando: precio,

garantía y características con la finalidad de ofrecer servicios educativos de calidad.

Las autoridades no deben olvidar reflejar en el presupuesto cierto monto que cubra los servicios de capacitación y desarrollo profesional para actualizar conocimientos relacionados con la adquisición de la tecnología para aprovechar al máximo las habilidades, destrezas y capacidades del personal.

## **2. ORGANIZACIÓN**

Definidos los planes a ejecutar en la fase anterior, el siguiente paso es organizar, es decir, definir herramientas organizativas que guíen y orienten el funcionamiento de las actividades al interior del Centro Escolar.

En el presente apartado se diseña una propuesta de las siguientes herramientas: Estructura organizativa y manual de organización.

### **a) Principios de Organización.**

La Dirección y Sub-Dirección del Centro Escolar deben darle cumplimiento a los principios los cuales deben ser ajustados de acuerdo a las circunstancias que se

presenten, por lo que se propone la utilización eficiente de estos:

i) Principio de Unidad de Mando.

Para darle cumplimiento a este principio el personal docente, administrativo y de servicios generales debe recibir ordenes de un solo jefe para evitar confusiones al momento de realizar las actividades encomendadas.

ii) Principio de Autoridad y Responsabilidad.

El objetivo de este principio es precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico en la institución, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer; el cual debe practicarse en la institución ya que al delegar autoridad se delega también la responsabilidad y así el personal podrá cumplir con eficiencia las funciones que le son encomendadas.

iii) Principio de Intervalo de Control.

La aplicación y cumplimiento de este principio en la institución permitirá que se coordine y supervise al recurso humano, así como también que la Dirección de la

Institución cumplan con las funciones que le corresponden.

iv) Principio de Descentralización.

La Dirección de la institución debe delegar autoridad a la subdirección para que ésta resuelva los problemas que se presente al personal por lo que es importante que la autoridad no se concentre en un solo punto.

**b) Departamentalización Básica.**

Se sugiere que en el Centro Escolar se implemente la departamentalización funcional porque a través de ésta se logrará una mejor organización de las actividades a ejecutar; la principal ventaja de este tipo de departamentalización es la especialización y concentración de las actividades, originando una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos.

**c) Organización por comités.**

El comité de línea es el que se sugiere al Centro Escolar porque éste toma decisiones y las hacen cumplir, cada comité al interior de la institución tiene

actividades que cumplir, así como también contribuir a la solución de problemas y al desarrollo de nuevas ideas.

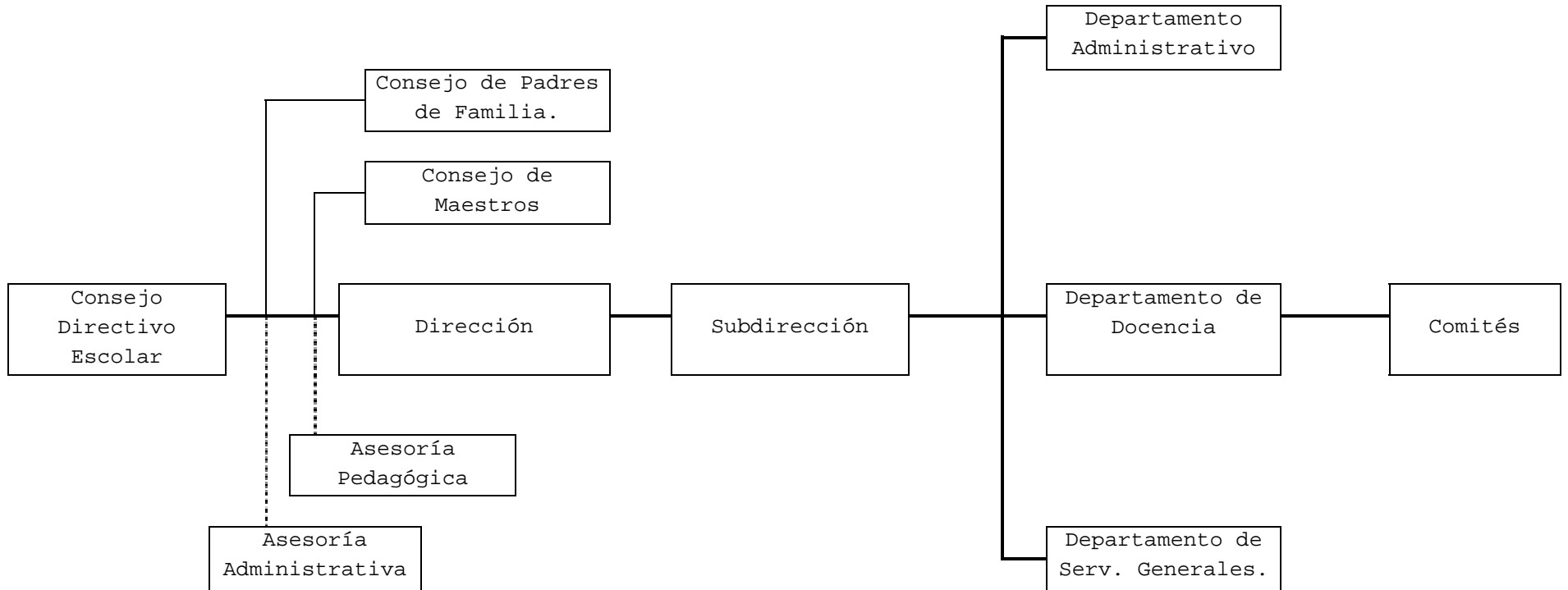
**d) Estructura Organizativa.**

El Centro Escolar cuenta con una estructura organizativa definida en el Capítulo I, más sin embargo se determina que la actual estructura no responde a las necesidades de la institución por lo que a continuación se presenta un organigrama horizontal donde el nivel jerárquico máximo inicia a la izquierda y los niveles operativos a la derecha.

En este organigrama se ha denotado el asesor administrativo y el pedagógico, el consejo de maestros y el consejo de padres de familia que conforman unidades de asesoría y apoyo respectivamente a la institución. (Ver estructura organizativa en la siguiente página)

ORGANIGRAMA PROPUESTO AL CENTRO ESCOLAR

"GENERAL FRANCISCO MORAZAN"



- Autoridad Lineal
- Autoridad de Apoyo
- - - - - Autoridad Staff

Elaborado por: Grupo de Tesis

Año: 2002.



#### **e) Manual de Organización.**

El Manual de Organización propuesto al Centro Escolar debe darse a conocer a todo el personal ya que guía y orienta las funciones a desarrollar en los diferentes departamentos que conforman la institución. (Ver Anexo No. 10).

### **3. DIRECCIÓN**

Para que el Centro Escolar "General Francisco Morazán" logre lo contemplado en sus planes, se necesita que la Dirección, como una de las fases del Proceso Administrativo, se realice eficientemente, pues todas las funciones administrativas se operativizan a través de la acción de dirigir: Liderazgo, motivación, comunicación, clima organizacional, etc.

Según el diagnóstico presentado en el capítulo II, algunos de los elementos antes mencionados se encuentran deficientes por lo que se plantean las siguientes sugerencias:

#### **a) Liderazgo.**

En consecuencia de los resultados en el diagnóstico respecto al liderazgo que se practica por parte de la dirección del centro escolar, se sugiere lo siguiente:

- Debe definirse el estilo del líder para dirigir la conducta de los empleados pues éstos no tienen claramente identificado el tipo de líder.

Para lograr objetivos benéficos tanto para la institución como para los empleados, la persona que dirige debe cultivar o desarrollar en ella ciertas características o atributos personales que la hagan sobresalir entre los demás, también debe contar con capacidades para alcanzar los objetivos que se propone, así como optimizar la posición que ocupa y que le permite tomar decisiones. De manera que la práctica del liderazgo en el centro escolar guarde relación directa con la naturaleza de cada empleado. Debe desarrollarse en el líder la capacidad de conocer muy bien la personalidad de los empleados mediante la observación, identificación de las necesidades de ellos y saber responder a esas necesidades, es decir que el líder debe sensibilizarse con sus subordinados.

El líder debe ser poseedor de características especiales como es el autodomínio, es decir, que pueda dominarse a sí mismo para poder dominar a los demás.

Otra característica que debe cultivar en su persona el que dirige es la cooperación pues debe inducir a sus empleados a trabajar por metas comunes.

El estilo de líder debe ir de acuerdo a la manera en que se comportan los empleados.

El líder debe saber cuando adoptará una actitud autocrática y/o democrática con los subordinados.

Para la práctica de un liderazgo autocrático el empleado se muestra dependiente en su forma de tomar decisiones, o de obedecer ordenes, de adaptarse al trabajo y a la institución.

Por el contrario para la práctica de un liderazgo democrático, el empleado tiene que ser creativo, dinámico y una característica sobresaliente es que presenta autodirección para la realización de las tareas encomendadas.

#### **b) Comunicación.**

En lo que respecta a la comunicación, la cual es indispensable para lograr una coordinación en las actividades que desarrolla el Centro Escolar, se sugiere la práctica de una comunicación formal para todos los departamentos: Docencia, administrativo y de servicios generales.

La comunicación formal, implica que debe ser exclusivamente para comunicar motivos de trabajo. Debe ser escrita, es decir, que pueden utilizarse informes de labores, reportes, circulares, memorandums, publicaciones (Carteleras), etc. En lo que se refiere al sentido de la comunicación, ésta debe de fluir en forma general, esto implica que puede darse en forma vertical ascendente o descendente, así como horizontal. Lo importante es que la dirección comparta la información con sus subalternos de manera que se les informe de lo que deben y quieren saber.

**c) Coordinación.**

Para que la administración del Centro Escolar, se realice con eficiencia y permita alcanzar los objetivos establecidos, se necesita que en cada una de las fases del Proceso Administrativo se coordinen los esfuerzos del grupo para obtener los resultados que se esperan.

En la Institución una eficiente coordinación se puede lograr mediante la aplicación de herramientas organizativas que orienten al empleado en el desarrollo de sus actividades y que lo ubiquen dentro de la estructura organizativa de la institución, logrando que el empleado se sienta identificado con ésta y comprometido con la misión y visión que posee el Centro Escolar.

Para tal fin se diseñan en este capítulo algunas de estas herramientas administrativas que contribuyen a elevar el nivel de coordinación dentro del Centro Escolar. (Ver Manuales de Organización, políticas y Procedimientos). Además, se requiere de un líder que logre persuadir a los demás del grupo para poder impulsarlos o motivarlos a alcanzar una meta en común.

La delegación de responsabilidades y la equitativa asignación de tareas es importante pues logra una mayor especialización dentro de los departamentos y mejora la calidad del trabajo, así como evita pérdida de tiempo.

Se sugiere el uso de técnicas de control como la supervisión y evaluaciones del desempeño, para el buen funcionamiento de las actividades de todos los empleados del Centro Escolar, esto permite verificar lo que se ha planeado efectivamente se esté realizando.

#### **d) Motivación.**

La motivación en los empleados es importante para que el proceso de dirigir genere los resultados deseados.

La motivación interna que poseen los empleados y que nace de la satisfacción de sus necesidades debe ser aprovechada

por el que dirige la institución para convertir dichas necesidades en metas y lograr una combinación entre éstas y las metas de la institución, de manera que se logren ambas a la vez.

Como parte de la motivación las autoridades de la institución tienen la responsabilidad de crear un ambiente propicio para mejorar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicios generales.

En este capítulo se hace énfasis en elevar el grado de motivación en los empleados administrativos y de servicios generales, pues el personal docente en cierta forma cuenta con incentivos otorgados por el Ministerio de Educación, como por ejemplo: El Estímulo a la Labor Educativa Institucional; el cual consiste en una retribución económica entregada a los maestros, subdirector (a) y director (a) de cada centro escolar, que después de participar en una evaluación externa obtenga un puntaje determinado para tal fin.

Para el logro de los objetivos y metas propuestas por la institución se sugiere implementar en el personal administrativo y de servicios generales la práctica de una motivación por incentivos.

Estos incentivos pueden ser:

- Incentivos Financieros (Monetarios)
- Incentivos Psicológicos (No monetarios)
- Incentivos de Tipo Social (No monetarios)

Estos incentivos son algunas formas de compensación y prestaciones que incluyen recompensa al trabajo realizado y pago en base a méritos.

Los incentivos financieros son de tipo material, es decir, dinero.

Los incentivos psicológicos, se consideran recompensas que provienen del interior de las personas por ejemplo: el hecho de que un trabajador disfrute su trabajo, esto hace que agregue calidad a sus actividades. Los incentivos sociales, consisten en hacer elogios a los empleados, reconociendo el trabajo que realizan.

Una aplicación de incentivos puede plantearse de la siguiente manera:

**CUADRO No 8**

<b>Incentivos Económicos</b>	<b>Incentivos no Económicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Becas Escolares para hijas de los empleados.</li> <li>- Pago de horas extras. *</li> <li>- Servicios Gratuitos ocasionales, en el Cafetín ó descuentos especiales</li> <li>- Aumento salarial por el desempeño y conducta.*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento Público</li> <li>- Premios por antigüedad laboral.</li> </ul>

\* *Personal contratado por el Consejo Directivo Escolar.*

Por medio de becas escolares para las hijas de los empleados, se pretende financiar un porcentaje de las cuotas de escolaridad y de esta manera lograr que éstos se sientan comprometidos con la institución.

Este tipo de incentivos puede aplicarse al personal administrativo y de servicios generales, siempre y cuando el empleado tenga por lo menos un año como mínimo de laborar en el centro escolar y sus hijas sean menores, dependientes de ellos.

Con el pago de horas extras se logra remunerar al personal por el tiempo extra laborado en la institución. Se realiza el pago de horas extra siempre que el trabajo a realizar en



este tiempo complementario sea de carácter urgente y que no se haya realizado en el horario normal. Además el empleado que considere la necesidad de quedarse a laborar tiempo extraordinario debe consultarlo con la dirección y ésta debe evaluar si existe o no la necesidad.

Otro incentivo consiste en gozar ocasionalmente de servicios gratuitos en el cafetín o descuentos, para facilitar a los empleados la obtención de alimentos preparados y de consumo inmediato, en un lugar cercano a su trabajo e higiénico.

Este tipo de incentivo puede aplicarse también al personal docente; pues todos los empleados se consideran usuarios de los cafetines.

Por otra parte los aumentos salariales de acuerdo al nivel de desempeño y conducta pueden ser aplicados por la administración del Centro Escolar a algunos empleados, pues este tipo de incentivos ofrece la oportunidad de mejorar sus ingresos por medio de su buen desempeño, es decir, que proporcionen un aporte adicional del requerido en su puesto de trabajo, deben también ser personas de excelente conducta dentro de la institución.

Además los incentivos no económicos pueden ser aplicados al interior de la institución de manera equitativa para todo el personal, pues se convierten en un incentivo importante y que no debe obviarse por parte del que dirige la institución. El reconocimiento público y los premios por antigüedad elevan la autoestima del empleado y a la vez propician una identificación del empleado con el centro escolar.

#### **e) Supervisión**

La supervisión como forma de control debe realizarse en forma periódica, es decir, cada cierto tiempo, para vigilar y dar seguimiento a todas aquellas actividades que están planeadas, para garantizar que estas se estén llevando a cabo y obtener los mejores resultados.

La función que desempeña el supervisor está enfocada a colaborar con las personas a quienes supervisa, para poder ayudarles a superar las deficiencias.

El Ministerio de Educación a través de los asesores pedagógicos y administrativos, ejerce un cierto nivel de Supervisión sobre los Centros Escolares, pero esta supervisión que ellos proveen está enfocada a una labor de orientación y facilitadora, es decir, que se convierte en

un apoyo técnico tanto para las funciones Pedagógicas como las Administrativas.

No obstante se requiere que para que el Centro Escolar aumente su calidad tanto académica como en el servicio que brinda, dentro de sus planes operacionales, incluya programas de Supervisión, en los cuales se detalle:

- La persona asignada y responsable de realizar la supervisión.
- El intervalo de tiempo en el cual se debe realizar la supervisión.
- La forma de evaluar los Resultados obtenidos.

Se deberá también garantizar el cumplimiento de dicho programa, de manera que no se convierta en una función que se ejecuta ocasionalmente.

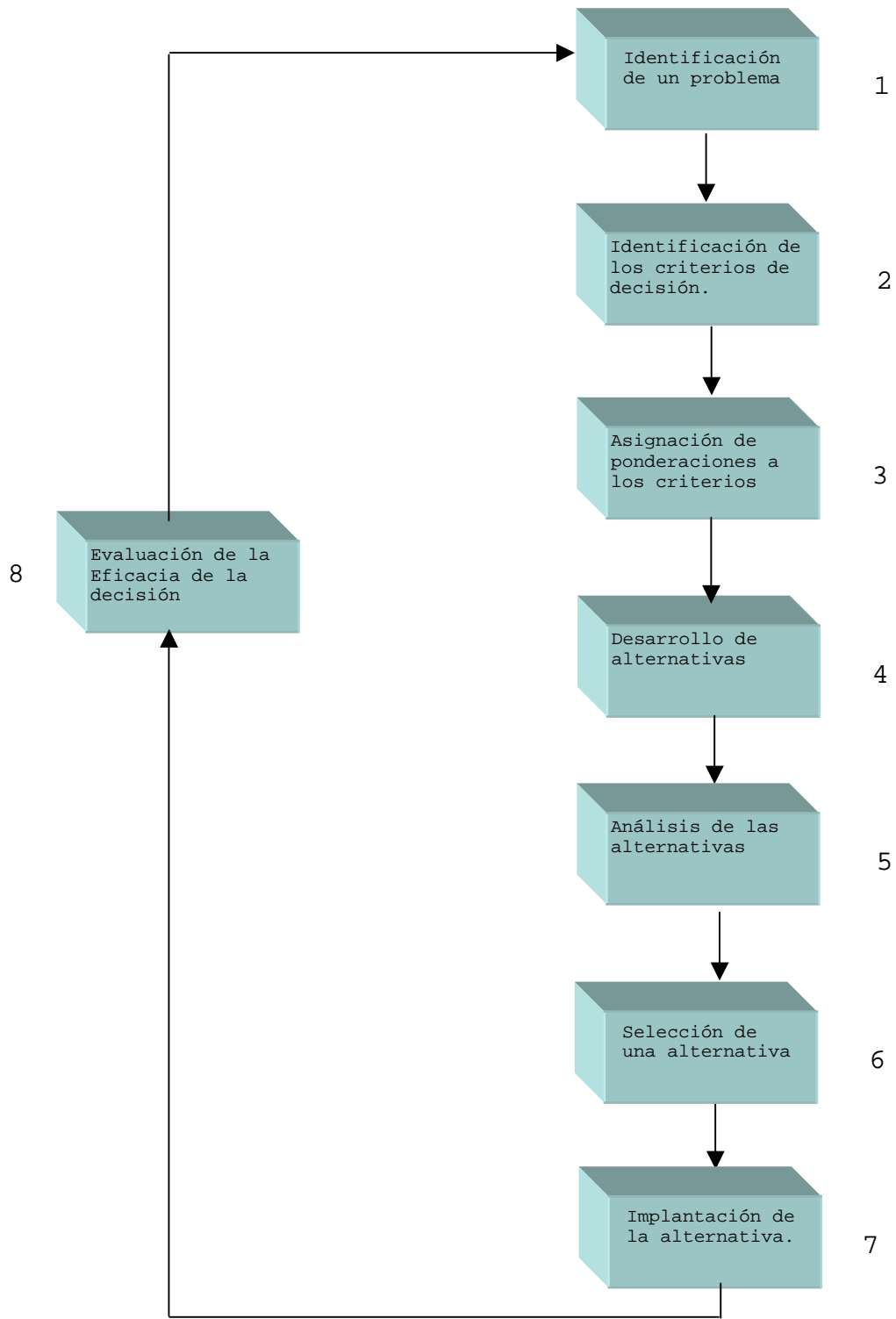
**f) Toma de Decisiones.**

Un aspecto positivo dentro de lo que es la toma de decisiones al interior de la institución es que se clasifica la participación del personal, de acuerdo al tipo de situación o problema que se presente, así se tiene que en las de carácter financiero interviene el personal que conforma el Consejo Directivo Escolar, por el contrario

cuando hay que tomar decisiones de carácter pedagógico, intervienen los maestros y así algunas otras en las que se necesita la participación de la comunidad educativa. Independientemente el tipo de decisión que se tome.

A continuación se presenta un esquema que puede ser útil que facilita a toda persona responsable de tomar decisiones realizar este proceso.

PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES.\*



\* Adaptado de Robbins, Stephen "Administración teoría y práctica" año 1996.

Este proceso se explicó en el Capítulo I y puede aplicarse para tomar decisiones y dar respuestas a situaciones sencillas como por ejemplo: la adquisición de equipo de computo para el Centro Escolar así también a problemas más complejos como: el bajo rendimiento académico de los alumnos, en un determinado grado, una adaptación sencilla sería la siguiente:

Paso 1: Adquisición de Equipo de Computación.

Paso 2: Establecimiento de Criterios.

- Precio.
- Calidad.
- Uso.

Paso 3: Dar ponderación a los criterios.

Esta ponderación puede ser de mayor a menor, según la importancia del criterio.

Criterios	Ponderación
Precio	2
Calidad	3
Uso	1

Paso 4: Se determinan las alternativas y se ponderan.

Alternativas

Marca "x" (3)

Marca "y" (2)

Paso 5: Se hace el cruce de ponderaciones, es decir se multiplican.

CRITERIOS

Alternativa	Precio	Calidad	Uso
Marca "x"	6	9	3
Marca "y"	4	6	2

Paso 6: Se obtienen los totales y el de mayor total se selecciona, convirtiéndose en la mejor alternativa.

CRITERIOS

Alternativa	Precio	Calidad	Uso	Tot
				al
Marca "x"	6	9	3	18
Marca "y"	4	6	2	12

Paso 7: Se da a conocer la decisión a las personas interesadas y se lleva a la practica.

Paso 8: Se evalúan los resultados obtenidos al haber tomado dicha decisión.

#### **4. CONTROL**

Es importante que las Instituciones educativas de carácter público, cuenten con herramientas de control puesto que éstas permiten retroalimentar lo ejecutado a través de la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y los planes ideados para alcanzarlos.

##### **a) Control Presupuestario.**

###### **i) Presupuestos.**

La Institución cuenta con este instrumento de planeación y control a través del cual se ejerce un control sobre los recursos financieros y permite evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos del Centro Escolar.

El presupuesto institucional se elabora con base al Plan de Trabajo, es decir, tomando en cuenta los proyectos a desarrollar por el Centro Escolar en un período determinado.

El Ministerio de Educación trasfiere los fondos financieros al Consejo Directivo Escolar de la Institución, el cual cuenta con la normativa general para el manejo presupuestario de la institución (Ver Anexo No. 11).



El presupuesto institucional está integrado por todos los gastos necesarios en los que se incurrirá para desarrollar las actividades de acuerdo a las necesidades y naturaleza de los proyectos que se prevé realizar.

Además refleja los ingresos que se esperan recibir de diferentes fuentes, así como de diversos conceptos y se desarrolla para un período que corresponde al año fiscal.

Por lo tanto se recomienda seguir con la utilización de dicho instrumento de control ya que se califica como aceptable su aplicación pues garantiza que los recursos de la institución se manejen con eficiencia.

**b) Control No Presupuestario.**

Este tipo de control, presenta una aplicación favorable para la administración de la institución pues toma en cuenta las diferentes formas de control que permiten monitorear la eficiencia en la ejecución de los planes, de manera que se sugiere a la institución, continuar implementando estas formas de control pues se consideran prácticas administrativas eficientes.

Entre los tipos de control no presupuestario que deben seguirse implementando se pueden mencionar los siguientes:

**i) Datos Estadísticos.**

En lo que se refiere a los datos estadísticos que registra la institución, se tienen:

- Control de Notas
- Control de Personal y Alumnas
- Control de Matrícula y ausentismo
- Control de Deserción y repitencia
- Control de Extra-edad.

Se está de acuerdo con la administración del Centro Escolar en la utilización de los mismos, como se hace en la actualidad de manera que no se sugieren cambios, pues se considera una herramienta de control que contribuye al logro de los objetivos de la institución.

**ii) Contabilidad.**

En el aspecto contable, no se proponen cambios, pues, el tipo de contabilidad con que se controla la actividad financiera de la institución cumple con los requisitos legales y de formas, establecidos en la normativa general de funcionamiento de fondos emitida por el Ministerio de Educación como parte de la Reforma Educativa. Para efectos de facilitar la contabilidad a los encargados de la

administración de los fondos en el centro Escolar, se han proporcionado diferentes modelos de documentos para registrar las transacciones, así se pueden mencionar algunos: (Ver Anexo No.12)

- Libro de Ingresos y Gastos
- Factura
- Recibo
- Cheque
- Conciliación Bancaria
- Análisis Económico.

**iii) Auditoría.**

Referente a este mecanismo de control no se sugiere cambio alguno pues son organismos como el Ministerio de Educación y la Corte de Cuentas de la República los que oficialmente se encargan de realizar auditorias a los centros educativos gubernamentales.

**iv) Evaluación del Desempeño.**

Se entenderá por evaluación del desempeño al proceso por el cual se estime el rendimiento global del empleado para tener una visión de cómo actúa, supera, mantiene o desmejora en el desempeño de sus labores.

La evaluación del desempeño contribuye a la toma de valiosas decisiones en los siguientes aspectos:

- Promociones y Ascensos
- Traslados, suspensiones y despidos
- Mejores remuneraciones basadas en meritos
- Necesidades de capacitación al personal.
- Sirve de base para conceder incentivos monetarios
- Facilita la delegación de autoridad y responsabilidad, pues el jefe conoce las actitudes y limitaciones de los subalternos.

#### **Pasos en la Evaluación del Desempeño.**

Para que las autoridades del Centro Escolar ejecute la Evaluación del Desempeño de manera eficaz deben considerar los siguientes pasos:

- Definir el puesto: Significa que se le debe explicar al empleado lo que se espera de él creando estándares que evaluarán el desempeño de éste.
- Evaluar el desempeño: Significa comparar el rendimiento real del empleado con los estándares determinados, esto se hace mediante un método previamente seleccionado.
- Retroalimentación: En este paso se comenta el desempeño y los progresos del empleado y se formulan planes para el futuro.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño.**

Los objetivos que se pretenden al implementar dicha herramienta de control son los siguientes:

- Mejorar la comunicación e interacción entre jefe-empleado para un desarrollo del personal del Centro Escolar.
- Planear el desarrollo del recurso humano a las metas y objetivos del Centro Escolar.
- Determinar la necesidad de capacitación del personal
- Llevar un registro del desempeño del personal
- Detectar problemas del desempeño del personal
- Detectar problemas para indagar las causas y darles solución.

### **Método utilizado en la Evaluación del Desempeño.**

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño se propone el Método de Escalas Gráficas de Calificación, ya que es un instrumento de evaluación de fácil comprensión para los evaluadores y ofrece una calificación cuantitativa para cada empleado.

Además permite una visión resumida e integrada de las características de desempeño más destacadas en el centro escolar y de la situación de cada empleado frente a ellas.

### **Participantes en la Evaluación.**

El personal evaluador son las personas responsables directamente de la evaluación, en tal sentido será la Dirección y subdirección.

Pasos en el Método de escala gráficas de calificación.

Las autoridades del Centro Escolar deberán considerar los siguientes pasos para evaluar el desempeño.

Paso 1: Establecer Factores.

El personal evaluador es el responsable de establecer factores que deberán ser evaluados.

Paso 2: Definir los Factores.

Se definirá cada factor a evaluar en forma clara y precisa de manera que sea asimila o por el personal que será evaluado.

Paso 3: Elaborar Ficha.

Una vez definidos los factores a evaluar, se procede a realizar la ficha de evaluación (Ver Anexo No. 7)

Paso 4: Evaluar el Desempeño del Personal.

Cada tres meses se evaluará el desempeño al personal de los departamentos de docencia, administrativo y de servicios generales.

Paso 5: Proporcionar retroalimentación.

Una vez hecha la evaluación el jefe y empleado comentarán sobre los resultados obtenidos en dicha evaluación para proponer alternativas de solución para los siguientes períodos a ser evaluados.

**Factores a Evaluar.**

Cada uno de los factores que serán evaluados tiene cierta ponderación determinada dentro del desempeño total. En el Anexo No 7 se definen los factores a evaluar en las fichas de evaluación del desempeño.

El personal que será evaluado lo integran los departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios Generales.

- Escalas de Calificación .

La escala de calificación utilizada para evaluar, el desempeño será igual para los tres departamentos (Docencia, Administrativo y Servicios Generales) ya que las fichas de evaluación son similares, difieren únicamente en ciertos factores.

Según la escala de calificación que se presenta, el personal del departamento de docencia, el máximo puntaje

que podría obtener un empleado es 319 puntos y el mínimo es 11 puntos, mientras que los empleados de los departamentos administrativos y servicios generales el puntaje máximo es 290 puntos y el mínimo 10 puntos.

A continuación se describe la identificación de la calificación.

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ESCALA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
D-Deficiente	1 -5	Los resultados son deficientes, requiere un mejoramiento de inmediato en las diferentes áreas que amerita el puesto.
R-Regular	6 - 11	Es necesario el mejoramiento en diferentes áreas que requiere el puesto.
B-Bueno	12 - 17	El desempeño es confiable logra satisfacer los requerimientos del puesto.
MB-Muy Bueno	18 - 23	Los resultados exceden los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad.
E-Excelente	24 - 29	El desempeño es excepcional en las diferentes áreas, logró un porcentaje mayor.



### **Resultados de la Evaluación del Desempeño.**

Obtenidos los resultados de la evaluación del desempeño de los departamentos de docencia, administrativo y de servicios generales, se dará seguimiento a los resultados obtenidos, en tal caso a los empleados que obtengan calificación entre excelente y muy bueno se pueden tomar acciones que coadyuven a mantener, superar el potencial en las actividades con el objeto de lograr los objetivos preestablecidos por el Centro Escolar. Para los empleados que obtengan la calificación de bueno y regular se dará seguimiento en las áreas que experimenten mayor dificultad a través de capacitaciones, especificando los resultados que se pretenden lograr con ésta.

Finalmente para los empleados que obtienen una calificación deficiente requieren un mejoramiento de inmediato se pueden hacer cambios de puestos para que el o los empleados conozcan diferentes áreas con la finalidad de desarrollar su potencial y vocación al puesto.

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

El plan de implementación que se presenta a continuación facilita a la administración del Centro Escolar la puesta en marcha del Modelo Administrativo propuesto, y a la vez refleja los elementos que hacen que el Modelo como documento teórico se lleve a la práctica y se convierta en una realidad para la Institución, se prevee realizar la implementación del Modelo Administrativo en un período de 12 meses y está estructurado de la siguiente forma:

### **a) Objetivos.**

Se consideran el punto de referencia para la implementación del Modelo Administrativo.

- Contribuir a lograr la eficiencia en la administración del Centro Escolar "General Francisco Morazán".
- Proveer herramientas de Planificación; Organización, Dirección y Control que contribuyan a lograr la eficiencia en la administración del Centro Escolar.

### **b) Recursos.**

Para la implementación del Modelo Administrativo se necesita contar con los recursos mínimos necesarios para lograr la ejecución de dicho modelo.

i) Recursos Humanos.

Se requiere la contratación de un Profesional en Administración de Empresas y de un Auxiliar Administrativo.

ii) Recursos Materiales.

Dentro de estos recursos se estima la utilización de papelería y útiles, equipo de computación y reproducción así como de mobiliario y Equipo.

iii) Recursos Financieros.

Para la implementación del Modelo se estima la cantidad de \$10,823.00 distribuidos de la siguiente manera:

**CUADRO No. 9**

<b>Recursos</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Humanos.</b>		
• Un Profesional en Administración de Empresas.	\$ 571.43	\$ 6,857.16
• Un Auxiliar Administrativo	\$ 285.71	\$ 3,428.52
<b>Materiales</b>		
• Papelería y Útiles	\$ 22.86	\$ 274.32
• Equipo de Computación (Uso de Internet)		\$ 103.00
• Mobiliario		\$ 160.00
<b>Total</b>		<b>\$ 10,823.00</b>

**c) Personas Colaboradoras y Beneficiarias.**

Para la implementación del Modelo Administrativo se requiere la participación y colaboración de la Dirección, Subdirección, Consejo Directivo Escolar, Personal Docente, Administrativo, Servicios Generales, Alumnas y Padres de Familia.

**d) Ejecución.**

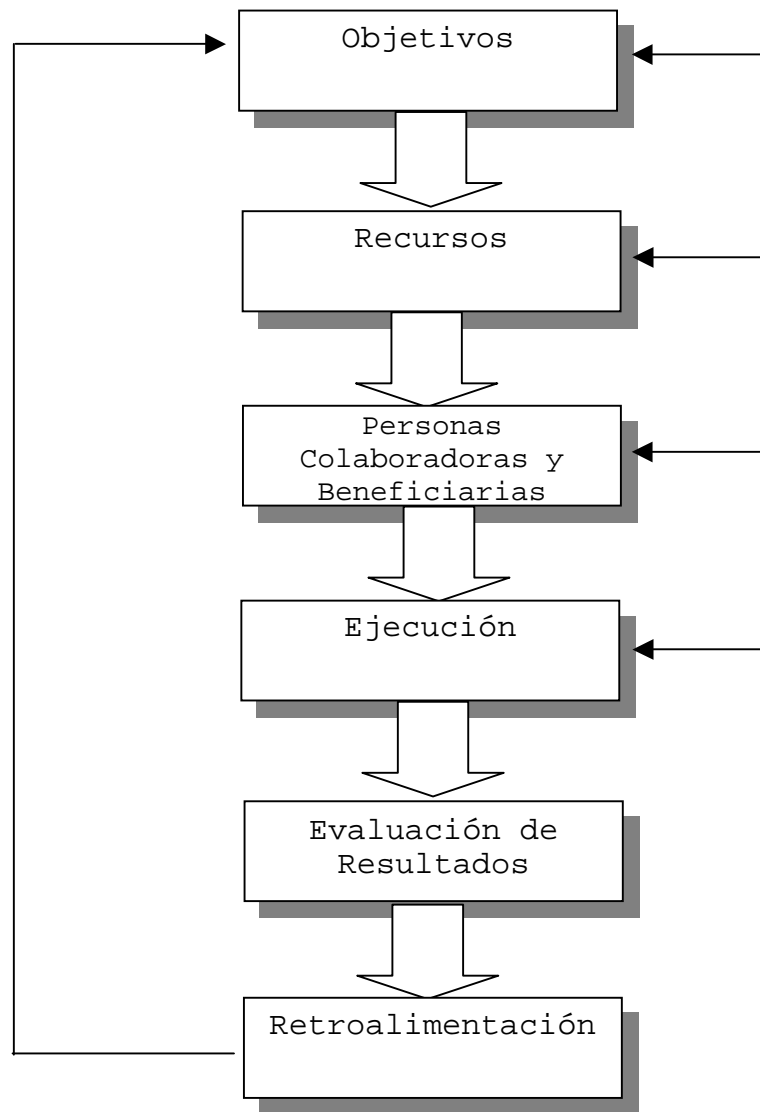
En esta parte de la implementación se incluye el desarrollo de la propuesta. Esta ejecución del Modelo Administrativo se llevará a cabo durante un período de 12 meses, posteriormente al período en el que se dé a conocer el documento a los diferentes departamentos que conforman la institución.

**e) Evaluación de Resultados.**

Es la etapa final de la implementación, en la cual se establece la eficacia del modelo y al mismo tiempo se corrigen las deficiencias encontradas.



ESQUEMA GRÁFICO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO  
ADMINISTRATIVO APLICADO AL CENTRO ESCOLAR "GENERAL  
FRANCISCO MORAZÁN".



## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

Certo C., Samuel. "Administración Moderna". Editorial interamericana, primera edición, 1984.

Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill, segunda Edición, Colombia, 1994.

Daft, Richard L. "Teoría y Diseño Organizacional". Editorial Casa Nueva 2ª edición, 1995.

Franklin, Enrique Benjamín. "Organización de Empresas". Editorial McGraw-Hill, primera edición, México, 1998.

Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paúl N. Gordon. "Presupuestos Planificación y Control de Utilidades". Editorial Prentice Hall, quinta edición, 1990.

Gibson, Ivánceovich y Donnely. "Las organizaciones". Editorial McGraw Hill, octava edición, México, 1996.

Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill, octava edición, México, 1994.

Hellriegel Don, Slocuw John, Woodman Richard.  
"Comportamiento Organizacional". Editorial International  
Thomson Editores, octava edición ,México 1999.

Herbert G. Hicks. "Administración". Editorial McGraw-Hill,  
cuarta edición, México, 1987.

Koontz, Harold y Weihrich. "Administración una Perspectiva  
Global". Editorial Mc Graw Hill, décima edición, México,  
1994.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. "Administración".  
Editorial Mc Graw Hill, décima edición, México,1994.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. "Administración".  
Editorial Mc Graw Hill, onceava edición, México, 1997.

Mercado, Salvador. "Administración Aplicada, Teoría y  
Práctica. Editorial LIMUSA, segunda edición, México, 1995.

Ortueta R. De Lucas. "La Dirección y la Estructura de la  
Empresa Organización y Funciones". Editorial Index, cuarta  
edición, Madrid, 1979.

Reyes Ponce, Agustín. "Administración Moderna". Editorial  
Limusa, sexta edición, México, 1996.



Robbins, Stephen P. "Administración". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., segunda Edición, México, 1996.

Stoner, James y Freeman. "Administración". Editorial Prentice Hall, quinta edición, México, 1994.

Terry, George. "Principios de Administración". Editorial Continental, sexta edición , México, 1982.

Thompson, Artur Strickland. "Administración Estratégica". Editorial Casa Nueva, cuarta edición, El Salvador, 1987.

**DOCUMENTO:**

Ministerio de Educación. "Documento Uno, Consejo Directivo Escolar". Talleres de Algier's Impresores, S.A. de C.V. El Salvador, Septiembre, 1996.

Ministerio de Educación. "Documento Tres, paso a paso en la administración de Recursos Humanos". Talleres de Algier's Impresores, S.A. de C.V. El Salvador, Julio de 2002.

Ministerio de Educación. "Documento Cuatro, paso a paso en la Administración de Recursos Financieros". Talleres de Algier's Impresores, S.A. de C.V. El Salvador, Julio de 2002.

Ministerio de Educación. "Proyecto Educativo Institucional". Talleres Gráficos UCA, El Salvador, Junio 2000.

**TESIS:**

Andrade Guardado, Angela y Otros. "Tesis sobre modelo Administrativo". Universidad de El Salvador, 1996. Pág.

Ovando Marinero, Carlos Fernando. "Diseño de un modelo organizacional para la coordinación de las operaciones del Complejo Educativo de la Ciudad de Olocuilta Departamento de la Paz de El Salvador", UES. Septiembre de 2002.

Valdez Flores, Remberto Felipe y otros. "Propuesta de un Sistema Administrativo para Colegios Salesianos de El Salvador. Caso Ilustrativo Colegio Santa Cecilia en la Ciudad de Nueva San Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. UES. Septiembre de 1997.

**LEYES:**

Corte de Cuentas de la República. "Normas, Técnicas de Control Interno". El Salvador, Enero, 2000. Pág. 8.

Ministerio de Educación. "Ley General de Educación". Año 1994.

Reglamento Interno. Centro Escolar "General Francisco Morazán". Año 2002.

Ministerio de Educación. "Ley de la Carrera Docente y Reglamento de la Carrera Docente". Año 1994.

**ANEXO**

**ANEXO No. 1**

**GUIÓN DE ENTREVISTAS**

**GUIÓN DE ENTREVISTAS DIRIGIDO A LAS AUTORIDADES DEL CENTRO ESCOLAR  
"GENERAL FRANCISCO MORAZÁN".**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la entrevista realizada en el mes de octubre de 2002 a la Licda. Elena de Ferrer, directora del centro escolar y al docente Nelson Paniagua subdirector. Se plantea la pregunta luego la respuesta de Directora(RD) y Subdirector(RS) con su respectivo comentario.

1. ¿Se elaboran en el Centro Escolar planes de actividades para el logro de los objetivos?.

RD: Si, se elaboran planes en la institución al inicio del año.

RS: Si, se elaboran planes.

Comentario: Ambos entrevistados afirman que sí se elaboran planes para ejecutarlos en el transcurso del año lectivo.

2. ¿Qué tipos de planes se elaboran en el Centro Escolar?

RD: Se elaboran los siguientes planes: los programas, proyectos y presupuestos.

RS: Si, se elaboran estrategias, programas y presupuestos.

Comentario: Es evidente que existe una discrepancia en cuanto al conocimiento sobre la elaboración de planes ya que el Sub-director manifiesta que se elaboran estrategias, mientras que la directora no la menciona.

3. ¿Participa el personal en la elaboración de los planes?

RD: Si, existe participación del personal de acuerdo al tipo de plan que se elabora, participando el Consejo Directivo Escolar (CDE), el Consejo de Maestros y los diferentes comités.

RS: El plan educativo institucional se hace con el sector docente, padres de familia y alumnos.

Comentario: La directora y el subdirector afirman que en la elaboración de los planes participan la comunidad que conforman la Institución.

4. ¿En qué momento son elaborados los planes?

RD: En Enero, sólo nos dan una semana.

RS: En Septiembre, considerando las necesidades de cada sector y en diciembre se completan.

Comentario: Existe una diferencia de opinión en cuanto al tiempo en que se elaboran los planes, pues la directora manifiesta una fecha diferente a la del subdirector, la cual no beneficia el proceso de planificación ya que este debe de elaborarse anticipadamente.

5. ¿En qué medida se ejecutan los planes?

RD: Se ejecutan en un 80%, debido a los factores económicos y el tiempo.

RS: Se ejecutan en un 87% y 89%, ya que siempre hay variables no controlables que se hace que se aleje de lo planeado.

Comentario: Ambos coinciden en que sí se ejecutan los planes, pero éstos no se cumplen en su totalidad, debido a factores ajenos que no fueron previstos en la elaboración de dichos planes.

6. ¿Se dá a conocer a los empleados los objetivos de la institución?

RD: Sí, a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

RS: Si, se les dá a conocer.

Comentario: Ambos coinciden que los empleados conocen los objetivos de la institución.

7. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos que percibe el Centro Escolar?

RD: Bonos, aportes de padres de familia y alquiler del cafetín.

RS: Colegiaturas matrículas, bonos y alquileres de cafetín.

Comentario: Según lo manifestado por los entrevistados las fuentes de ingreso son: los bonos, el alquiler del cafetín, las colegiaturas y las matrículas, lo que permite que los fondos sean administrados para los futuros proyectos.

8. ¿Existe planificación de actividades al momento de destinar los fondos?

RD: De acuerdo a la normativa del Ministerio de Educación el CDE, es el administrador de los ingresos, al cual se le presentan una lista de necesidades que serán discutidas y analizadas para posteriormente ejecutar las necesarias.

RS: Al final de cada año se hace una encuesta para ver las necesidades que tendrán el siguiente año.

Comentario: Ambos entrevistados afirman que existe una planificación de las actividades, al designar los fondos respetando los lineamientos que establece el Ministerio de Educación.

9. ¿Tiene conocimiento el personal sobre las leyes y reglamentos que rigen a los Centros Educativos nacionales?

RD: Es obligación de todos los docentes conocer las Leyes.

RS: Todos deben de conocer las leyes y reglamentos

Comentario: Todos los docentes y personal que labora en la institución tiene la responsabilidad y obligación de conocer las leyes y reglamentos que le rigen.

10. ¿Existe cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo?

RD: Regularmente, la mayoría de maestros cumplen.

RS: Sí, se cumplen en un 80%.

Comentario: Las autoridades de la Institución se esmeran en lo posible de hacer cumplir el contenido del reglamento interno.

11. ¿Experimentan dificultades en el proceso de planeación?

RD: Si, los factores del tiempo y lo económico.

RS: No, planificar es fácil, lo difícil es la ejecución por las variables incontrolables

Comentario: Existe una controversia en la respuesta de los entrevistados, ya que la directora afirma que la planeación es una de las etapas más difícil, mientras que el subdirector afirma que lo más difícil es la ejecución y no la planeación.

12. ¿Cuál es la forma en que se toman las decisiones en la institución?

RD: Las decisiones se toman en forma participativa, si son financieras, el Consejo Directivo Escolar (CDE) y si son pedagógicas participan los docentes.

RS: Depende del tipo de decisión que se tome si son financieras, solamente el Consejo Directivo Escolar (CDE), pero si una decisión amerita la participación de la comunidad, pues se tomará de manera participativa.

Comentario: Ambos coinciden que la forma de tomar las decisiones es participativa por lo que se anticipa decir que influye un tipo de liderazgo democrático.



13. ¿Los recursos con que cuenta la institución son utilizados óptimamente?

RD: Sí, por que los que se tienen se tratan de adecuarlos a las necesidades que existen.

RS: Se trata de optimizarlos.

Comentarios:

Los recursos con que cuenta son optimizados y los tratan de adecuar de acuerdo a las necesidades prioritarias.

14. ¿Que tipos de Manuales Administrativos existen en la Institución?

RD: Manual de funciones.

RS: Manual de Funciones.

Comentario: La Institución cuenta solo con un manual de funciones el cual ha sido elaborado por alumnas tercer año.

15. ¿Son utilizados los manuales de acuerdo a las necesidades de la institución?

RD: Si, por que delimitan las funciones.

RS: No, son utilizados de acuerdo a las necesidades.

Comentario: La directora afirma que los manuales se utilizan de acuerdo a las necesidades, mientras que el subdirector manifiesta que son utilizables.

16. ¿Tiene conocimiento el personal acerca de los manuales administrativos?

RD: Sí.

RS: Sí.

Comentario: Ambos coinciden que el personal tiene conocimientos sobre los manuales administrativos de la institución.

17. ¿Se coordinan las actividades de acuerdo a los manuales administrativos?

RD: No, por que la coordinación de las actividades viene de los planes y proyectos elaborados por los maestros.

RS: No se coordinan las actividades de acuerdo a los manuales.

Comentario: Existe coordinación de las actividades pero no se fundamentan en los manuales administrativos por ser desfasados.

18. ¿La estructura organizativa actual se ajusta a las necesidades de la institución?

RD: No corresponde a las necesidades.

RS: No se ajusta, por lo que es necesario modificarlo.

Comentario: Es evidente que la estructura organizativa actual no se ajusta a las necesidades de la institución.

19. ¿De qué forma la administración ejerce la comunicación en la institución?

RD: A través de memorandus, circulares, reuniones, y verbales.

RS: A través de memorandus, circulares, reuniones, verbales e informes.

Comentarios: Por lo general las órdenes son transmitidas a través de los memorandun, las circularles, las reuniones y verbalmente.

20. ¿La comunicación que se desarrolla logra informar y persuadir a los empleados para alcanzar los objetivos?

RD: Regularmente.

RS: Sí.

Comentario: Regularmente se logra informar de los objetivos que se pretenden alcanzar.

21. ¿Existen conflictos en la institución?

RD: Si, siempre surgen diferencias de opiniones.

RS: Si, siempre hay conflictos por las diferencias de ideas.

Comentario:

Como en toda Institución que trabaja con personas por naturaleza surgen conflictos de diferentes índoles.

22. ¿De qué manera se resuelven los conflictos?

RD: Individual.

RS: Individual y Grupal.

Comentario: De acuerdo a las respuestas los conflictos se resuelven de forma individual y grupal.

23. ¿Existen mecanismos de incentivos para el personal?

RD: Sí, capacitaciones y bonos al desempeño.

RS: Sí, pero no económicos.

Comentario: Sí existen incentivos que motivan al Personal especialmente a los docentes.

24. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la institución?

RD: Muy bueno.

RS: Muy bueno.

Comentario: Sí existe un ambiente laboral muy bueno, donde se facilita el desempeño de las actividades.

25. ¿Existe supervisión en la ejecución de las actividades?

RD: Sí.

RS: Sí.

Comentario: Existe supervisión al interior de la Institución, lo que beneficia el desempeño eficiente de las tareas.

26. ¿Quién realiza la supervisión?

RD: La directora.

RS: La directora y el subdirector.

Comentario: La supervisión la realiza la directora y algunas veces colabora el subdirector, lo que permite la ejecución de las actividades de acuerdo a los planes.

27. ¿En qué período de tiempo se realiza la supervisión?

RD: Cada dos meses o trimestralmente.

RS: Trimestralmente.

Comentario: La supervisión se efectúa cada trimestre del año.

28. ¿De los mecanismos de control que se mencionan, señale cuáles son utilizados por la Dirección?.

RD: Presupuesto, registros contables, auditorias, control de asistencias del personal y alumnos y control de notas.

RS: Presupuestos, registros contables, auditorias, control de asistencia del personal y alumnados, control de notas y datos estadísticos.

Comentario: Ambos coinciden en que cuentan con mecanismos necesarios para controlar que se realicen las actividades al interior de la Institución.

29. ¿Cómo califica el funcionamiento de los mecanismos de control?

RD: Son muy buenos.

RS: Buenos.

Comentario:

Los mecanismos son considerados muy buenos por lo que ellos consideran que son efectivos para el logro de los objetivos.

## **ANEXO No. 2**

### **CUADROS DE RESULTADOS DEL PERSONAL DOCENTE**

**CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE  
DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

1- ¿Conoce la misión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal docente conoce la misión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	82
No	6	18
Total	34	100

Comentario: Los resultados de las encuestas reflejan que el 82% de los docentes conocen la misión, más sin embargo no la mencionan en el cuestionario.

2- ¿Conoce la visión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal docente conoce la visión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	85
No	5	15
Total	34	100

Comentario: Del total de encuestados el 85% conoce la visión mientras que un 15% la desconoce.

3- ¿Conoce el contenido del Reglamento Interno del Centro Escolar?

Objetivo: Conocer si el personal docente tiene conocimiento sobre el contenido del reglamento interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	33	97
No	1	3
Total	34	100

Comentario: La mayoría de los docentes manifiestan tener conocimientos sobre el contenido del reglamento interno, lo que permite pensar que es aplicado en el desarrollo de cada actividad.

- 4- ¿Conoce la existencia de planes que ejecuta el Centro escolar?  
Objetivo: Identificar si el personal docente conoce la existencia de los planes que ejecuta el Centro Escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	94
No	2	6
Total	34	100

Comentario: El 94% del personal docente afirma conocer de la existencia de planes que se ejecutan en la institución.

- 5- ¿Participa en la elaboración de algún plan en el Centro Escolar?  
Objetivo: Determinar si el personal docente participa en la elaboración de algún plan.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	96
No	1	3
No contestó	1	3
Total	4	100

Comentario: De acuerdo lo manifestado por los docentes la mayoría participa en la elaboración y ejecución de los planes, esta acción beneficia a que se efectúe una planificación eficiente pues cada docente aporta ideas, experiencias y necesidades que se presentan en la ejecución de los diferentes planes.

- 6- ¿Si participa en la elaboración de planes detalle en cuales?  
Objetivo: Conocer en cuales planes participan los docentes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	34	100
Plan de trabajo anual	34	100

Comentario: Los resultados obtenidos muestran que los docentes participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, asignándole a cada docente diferentes funciones adicionales a las establecidas a la Ley de la Carrera Docente.



- 7- ¿Con cuales planes administrativos cuenta el Centro escolar actualmente?

Objetivo: Conocer con que tipo de planes administrativos cuenta el centro escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Objetivos	22	65
Procedimientos	15	44
Estrategias	18	53
Programas	33	97
Políticas	15	44
Presupuestos	32	94
Metas	17	50
Ninguno	0	0

Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, los planes administrativos con los que cuenta el centro escolar son: programas, presupuestos, objetivos, metas, estrategias y políticas, cada uno de ellos se describe en el proyecto educativo institucional "PEI", sin embargo las políticas no son claramente definidas, pues no han sido elaboradas por áreas administrativas.

- 8- ¿Tiene conocimientos sobre las Leyes y reglamentos que rigen a los centros educativos?

Objetivo: Determinar si el personal conoce las leyes y reglamentos que rigen la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	94
No	1	3
Abstención	1	3
Total	34	100

Comentario: Los resultados reflejan que el 94% afirma que si conocen las leyes y reglamentos que rigen el sistema educativo, mientras que un 3% manifestó no saber y un 3% se abstuvo a contestar, este hecho denota que cada docente desempeña su cargo

con el conocimiento de sus derechos, obligaciones y prohibiciones emanadas en la ley de la carrera docente y reglamento.

9- ¿Cómo califica el ambiente laboral en el Centro Escolar?

Objetivo: Identificar como percibe la persona el ambiente laboral en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	9
Muy bueno	17	50
Bueno	12	35
Regular	2	6
Malo	0	0

Comentario: Generalizando la opinión de los docentes el ambiente laboral es considerado entre muy bueno y bueno por lo cual las autoridades del centro escolar deben fomentar la comunicación, coordinación, trabajo grupal, valores, con el objeto de armonizar las relaciones interpersonales, facilitando de esta manera el logro de objetivos y metas de la institución.

10- ¿Considera que la actual administración del Consejo Directivo Escolar es eficiente?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los docentes en cuanto a la administración del Consejo Directivo Escolar en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	18
No	27	79
Abstención	1	3
Total	34	100

Comentario: Los resultados manifiestan que la administración que lleva a cabo el Consejo Directivo Escolar deja mucho que desear, pues éste no se ha identificado con las funciones que le competen

como ente administrador, ya que existen desacuerdos que afectan el funcionamiento de la institución.

- 11- ¿Señale las herramientas administrativas con las que cuenta el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer los tipos de herramienta administrativa con las que cuenta la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de organización	25	74
Manual de descripción de puestos	13	38
Manual de procedimientos	12	35
Manual de políticas	9	26
Organigrama	33	97

Comentario: Los docentes manifestaron con mayor frecuencia que las herramientas administrativas con las que cuenta la institución son: Organigrama, manual de organización, de procedimientos y de políticas; más sin embargo según lo manifestado por las autoridades solamente cuentan con organigrama y un documento que describe las funciones de cada puesto.

- 12- ¿Las herramientas administrativas que el Centro Escolar posee son utilizadas de acuerdo a las necesidades?

Objetivo: Verificar si las herramientas administrativas son utilizadas de acuerdo a las necesidades de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	44
No	19	56
Total	34	100

Comentario: Considerando lo manifestado por la mayoría de los docentes las herramientas administrativas no son utilizadas de acuerdo a las necesidades que amerita la institución, lo que contribuye que las autoridades y personal experimente problemas al

momento de ejecutar las actividades. Por lo antes expuesto es necesaria la reestructuración del organigrama y elaboración de manuales de procedimientos, de organización y de políticas.

- 12- ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de las funciones que realiza?  
 Objetivo: Conocer cuales son los problemas que afectan la ejecución de las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ta de claridad al designarle sus funciones	4	12
Escasez de recursos	23	68
ta de comunicación	23	68
ta de motivación	6	18
ta de supervisión	7	21
ta de coordinación	9	26
Otros	0	0

Comentario: Entre los problemas que afectan la ejecución de las actividades de los docentes se encuentran la escasez de los recursos, la falta de comunicación, la supervisión, coordinación y la motivación, obstaculizando el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

- 14- ¿En el desempeño de sus funciones de cuantas personas recibe órdenes?  
 Objetivo: Determinar si se respeta el principio de unidad de mando en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De uno	14	41
De dos	20	59
Mas de dos	0	0

Comentario: La mayoría de los docentes manifestó que reciben órdenes de dos personas(Directora-Subdirector), hecho que conlleva

a que en la institución se irrespete el principio de la organización enunciado "Unidad de Mando".

- 15- ¿Le asignan funciones que no le corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si el personal realiza funciones adicionales a las establecidas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	6
No	32	94
Total	34	100

Comentario: Los resultados de las encuestas reflejan que el 94% de los docentes afirmo no realizar funciones adicionales a su puesto de trabajo, aunque muchas veces realizan ciertas actividades pero no obligados por las autoridades.

- 16-¿Cuándo se le presenta alguna dificultad en sus labores a quien se dirige?

Objetivo: Conocer si se respeta el principio de jerarquía en el centro escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directora	22	65
Subdirector	1	3
Ambos	11	32

Comentario: Según los resultados obtenidos la mayoría de docentes cuando se enfrentan a un problema o dificultad en sus actividades se dirigen a la directora, mientras que en una minoría se dirigen a ambos(Directora, Subdirector), acción que contribuye a no respetar el principio de organización enunciado "nivel de autoridad y responsabilidad".

17- ¿Qué tipo de líder predomina en el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer el tipo de líder que predomina en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Líder que toma en cuenta sugerencias	31	91
Líder que no toma en cuenta sugerencias	3	9
Total	34	100

Comentario: El tipo de líder que predomina es el democrático ya que considera las diversas opiniones que pueden surgir del personal, facilitando la comunicación e interacción con el objeto de lograr los objetivos esperados.

18- ¿Qué medios de comunicación utiliza la administración del Centro Escolar para transmitir las órdenes?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que la administración utiliza para transmitir las Órdenes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personales	20	59
Teléfono	0	0
Memorandums	13	38
Circulares	31	91

Comentario: Los canales de comunicación que utiliza con frecuencia la dirección para comunicarse con el personal son: las circulares y personales, aunque algunas veces lo hacen a través de memorandums. Según lo manifestado por las autoridades cuando se utiliza la comunicación personal esta tiende a distorsionar el mensaje y pueden surgir malos entendidos.

19- ¿Qué tipos de incentivos proporciona el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer los incentivos que proporciona la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento salarial	0	0
Bonificaciones	4	12
Gratificaciones	2	6
Capacitaciones	22	65
Abstenciones	5	15
Ninguno	3	9

Comentario: Los resultados denotan que el tipo de incentivo que predomina en el centro escolar son las capacitaciones y bonificaciones; no existen incrementos salariales para los docentes que son contratados por el Consejo Directivo Escolar y para los docentes que tienen plaza asignada por el Ministerio de Educación éste regula los aumentos salariales.

20- ¿De los incentivos señalados anteriormente cual lo motiva más?

Objetivo: Conocer cual es el incentivo motiva más a los docentes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento salarial	1	3
Bonificaciones	7	20
Gratificaciones	3	9
Capacitaciones	17	50
Abstenciones	3	9
Ninguno	3	9

Comentario: De los incentivos que son causa de motivación para el personal docente son: en primer lugar las capacitaciones, pues según lo manifestado se actualizan en la carrera docente beneficiándose las alumnas pues reciben calidad académica, como

segundo elemento motivacional se tiene las bonificaciones que les proporciona el Ministerio de Educación.

21- ¿Existen mecanismos que supervisen las funciones que desempeña en el Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si existen mecanismos de supervisión en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	91
No	3	9
Total	34	100

Comentario: El personal docente afirma que si existen mecanismos de supervisión lo que favorece que las alumnas reciban calidad académica en el sentido que se desarrollen completamente los programas de cada asignatura logrando eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

22- ¿Existe coordinación cuando desempeña sus funciones?

Objetivo: Conocer si existe coordinación en el desempeño de funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	59
No	14	41
Total	34	100

Comentario: Las opiniones de los docentes se han dividido pues el 59% de los docentes asegura que sí existe una coordinación en el desempeño de las funciones, mientras que el resto manifiesta que no existe tal coordinación, debido a la inexistencia de manuales que contribuyan al desarrollo de su trabajo.



- 23- ¿En las funciones que realiza existe alguna clase de control?  
Objetivo: Determinar si existe algún tipo de control en las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	27	79
No	7	21
Total	34	100

Comentario: La mayoría de los encuestados afirman de la existencia algún tipo de control, mientras que un 21% opinó lo contrario, es obvio que el control no se esta aplicando como debería de ser pues la evaluación a los docentes es cada tres meses.

- 24- ¿Qué técnicas de control son utilizadas en el Centro Escolar?  
Objetivo: conocer las técnicas de control utilizadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuestos	28	82
Auditorias	19	56
Informes	17	50
Registros contables	13	38
Control de horarios	29	85
Datos estadísticos	24	71
Control de personal	19	56
Control de notas	18	53
Control asistencia alumnas	26	76
Evaluación del desempeño	20	59
Control inventarios físicos	16	47
Otros	0	0

Comentario: El personal docente afirma que existen la mayoría de mecanismos de control, pero que algunos de estos no son aplicados como debe ser lo que contribuye a que siempre surjan inconvenientes.

- 25- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en el desarrollo de sus funciones?  
Objetivo: Conocer los problemas que se dan en el desarrollo de las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de equipo didáctico	6	18
Mayor numero de alumnas por sección	6	18
Falta de comunicación	12	35
Falta de coordinación en las actividades	10	29
Apatía al estudio por parte de las alumnas	4	12

Poca colaboración del padre de familia	4	12
Falta de recursos	11	32
Mayor cantidad de secciones por docentes	2	6
Ninguno	6	18
No contesto	9	26

Comentario: Según resultados los principales problemas que afectan el desarrollo normal de las actividades son la falta de comunicación entre el personal docente, falta de recursos, coordinación, apatía por parte del alumnado y padres de familia.

26- ¿Qué solución recomienda a los problemas señalados anteriormente?

Objetivo: Conocer las posibles soluciones que sugieren los docentes a los diferentes problemas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compra de equipo didáctico.	8	24
Reducir el número de alumnas por sección	6	18
Buscar unión entre el personal	7	21
Elaboración de manuales de funciones y procedimientos	10	27
Motivar al personal, alumnas y padres de familia	4	12
Impartir seminario de relaciones humanas	8	24
Construcción de aulas	4	12
Coordinación entre la dirección y subdirección	4	12
Ninguno	3	9
Abstenciones	9	26

Comentario: Los resultados reflejan que los mayores problemas que se presentan se debe a la falta de herramientas administrativas, pues no existe la suficiente coordinación en las actividades, por otra parte la comunicación entre el personal es aceptable puesto que recomiendan impartir seminarios de relaciones humanas a todo el personal.

## **ANEXO No. 3**

### **CUADROS DE RESULTADOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

1- ¿Conoce la misión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal administrativo conoce la misión.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

Comentario: El 75% de los encuestados desconoce la misión, aunque existe un reglamento interno en el cual aparece la misión pero por los datos que se obtienen sólo es conocida por una minoría.

2- ¿Conoce la visión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal administrativo conoce la visión.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

Comentario: El 75% de los encuestados desconoce la visión que pretende lograr la institución, lo que dificulta que el personal contribuya a alcanzarla.

- 3- ¿Conoce el contenido del Reglamento Interno del Centro Escolar?  
Objetivo: Determinar si el personal administrativo conoce el contenido del reglamento interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

Comentario: La mitad de los encuestados conoce el reglamento interno mientras que el resto lo desconoce, por lo cual pueden violar normas que contiene dicho reglamento

- 4- ¿Conoce la existencia de planes que ejecuta el Centro escolar?  
Objetivo: Identificar si el personal administrativo conoce existencia de planes que ejecuta el Centro Escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

Comentario: La mitad de los encuestados afirma que conoce la existencia de planes, por otra parte la otra mitad los desconoce en su totalidad, esto indica que solamente a la mitad del personal le comunican sobre los planes que ejecutan.

- 5- ¿Participa en la elaboración de algún plan en el Centro Escolar?  
Objetivo: Conocer si el personal administrativo participa en la elaboración de algún plan.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

Comentario: Los resultados obtenidos muestran que la mitad del personal participa en la elaboración de planes mientras que el resto no participa en el proceso de la planeación de estos.

- 6- ¿Con cuales planes administrativos cuenta el Centro escolar actualmente?

Objetivo: Identificar si el personal administrativo conoce cuales son los planes administrativos con que cuenta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Objetivos	1	25
Procedimientos	0	0
Estrategias	0	0
Programas	2	50
Políticas	0	0
Presupuestos	1	25
Metas	0	0
Ninguno	1	25

Comentario: El 50% de los encuestados afirma que de los planes administrativos, los más conocidos por el personal son los programas.

- 7- ¿Tiene conocimientos sobre las Leyes y reglamentos que rigen a los centros educativos?

Objetivo: Determinar si el personal conoce las leyes y reglamentos que rigen la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

Comentario: El 75% de los encuestados desconoce cuales son las leyes y reglamentos que rigen la institución, esto indica que no existe un medio a través del cual la dirección de la institución de a conocer las leyes.

- 8- ¿Cómo califica el ambiente laboral en el Centro Escolar?  
Objetivo: Conocer el clima organizacional que se mantiene en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Muy bueno	1	25
Bueno	2	50
Regular	1	25
Malo	0	0

Comentario: La mitad de los encuestados califican el ambiente laboral como bueno ya que manifiestan que siempre existen diferencias entre los compañeros pero hay cooperación al realizar las actividades.

- 9- ¿Considera que la actual administración es eficiente?  
Objetivo: Conocer si la actual administración es eficiente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Comentario: El 100% de los encuestados afirma que la actual administración es eficiente al brindar a las alumnas calidad y disciplina en los servicios escolares.

- 10- ¿Señale las herramientas administrativas con las que cuenta el centro Escolar?  
Objetivo: Identificar cual es la herramienta con que cuenta la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de organización	0	0
Manual de descripción de puestos	2	50
Manual de procedimientos	0	0
Manual de políticas	0	0
Organigrama	3	75

Comentario: El organigrama es la herramienta administrativa con que cuenta la institución seguida del manual de descripción de puestos, lo que favorece a la institución por que los empleados saben a quien acudir en algún problema que se les presente.

- 11- ¿Las herramientas administrativas que el Centro Escolar posee son utilizadas de acuerdo a las necesidades?

Objetivo: Identificar si las herramientas administrativas se utilizan de acuerdo a las necesidades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

Comentario: La mitad de los encuestados afirma que las herramientas administrativas se utilizan de acuerdo a las necesidades, mientras que el resto opina que no por que no están actualizadas y la ejecución de las actividades no depende de estas herramientas.

- 13- ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de las funciones que realiza?

Objetivo: Conocer cuales son los problemas que afectan la ejecución de las funciones que realiza el personal administrativo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ta de claridad al designarle sus funciones	0	0
Escasez de recursos humanos	0	0
Escasez de recursos financieros	3	75
Escasez de recursos materiales	2	50
ta de comunicación	3	75



ta de motivación	2	50
ta de supervisión	0	0
ta de coordinación	0	0
Otros	0	0

Comentario: El 75% de los encuestados considera que los problemas que afectan la ejecución de sus labores son la escasez de recursos financieros y materiales, ya que sí les proporcionaran los recursos necesarios, desempeñarían sus funciones con eficiencia.

- 13- ¿En el desempeño de sus funciones de cuantas personas recibe órdenes?

Objetivo: Determinar si existe dualidad de mando.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De uno	1	25
De dos	3	75
Mas de dos	0	0

Comentario: El 75% de los encuestados manifestó que existe dualidad de mando porqué reciben órdenes de más de una persona por lo que muchas veces no saben a quien obedecer entorpeciendo el buen funcionamiento de la organización.

- 14- ¿Le asignan funciones que no le corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si le asignan funciones adicionales a su puesto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

Comentario: Las opiniones de los empleados indican que las funciones que desempeñan en su trabajo son las exigidas por el puesto

15- ¿Cuándo se le presenta alguna dificultad en sus labores a quien se dirige?

Objetivo: Conocer a quien acuden cuando se les presenta un problema

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directora	4	100
Subdirector	0	0

Comentario: Los empleados manifestaron que cuando existe un problema acuden a la directora, esto indica que están violando las líneas jerárquicas porque tienen que acudir al subdirector en primera instancia.

16- ¿Qué tipo de líder predomina en el Centro Escolar?

Objetivo: Identificar que tipo de líder predomina.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Líder que toma en cuenta sugerencias	4	100
Líder que no toma en cuenta sugerencias	0	0
Total	4	100

Comentario: El 100% de los encuestados manifestó que el Tipo de líder que predomina es el democrático porque toma en cuenta las sugerencias que le hacen por lo tanto el personal participa en las soluciones de conflictos que puedan existir.

17- ¿Qué medios de comunicación utiliza la administración del Centro Escolar para transmitir las órdenes?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación mas utilizados para transmitir las órdenes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personales	4	100
Teléfono	0	0
Memorandums	1	25
Circulares	0	0
Otros	0	0

Comentario: El tipo de comunicación que más utilizan es la verbal lo que ocasiona que las órdenes no se ejecuten totalmente por la distorsión que pueda generar este tipo de canal.

18- ¿Qué tipos de incentivos proporciona el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer cual es el incentivo que proporciona.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento salarial	0	0
Bonificaciones	0	0
Gratificaciones	0	0
Capacitaciones	2	50
Ninguno	2	50

Comentario: La mitad del personal manifiesta que la institución les brinda capacitaciones, mientras que los demás manifiestan que no reciben ningún incentivo lo que ocasiona que el personal no se encuentre motivado al realizar sus funciones.

19- ¿De los incentivos señalados anteriormente cual lo motiva mas?

Objetivo: Conocer que tipo de incentivo los motiva.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento salarial	4	100
Total	4	100

Comentario: Al personal administrativo le gustaría que la institución les brindara un incremento salarial que les ayude a solventar la economía.

20- ¿Existen mecanismos que supervisen las funciones que desempeña en el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer si existen mecanismo que supervisen las funciones que desempeñan.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

Comentario: La mitad de los encuestados consideran que existen mecanismos de supervisión, pero el resto considera que no, lo que indica que solo supervisan a la mitad de los empleados.

21- ¿Cada cuanto tiempo supervisan sus funciones?

Objetivo: Determinar el periodo de tiempo de supervisión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	1	25
Quincenal	1	25
Mensual	0	0
Trimestral	1	25
Semestral	0	0
Anual	0	0
No contesto	1	25

Comentario: Según la investigación realizada al personal administrativo, respondieron que la supervisión la realizan en diferentes periodos del año.

22- ¿Existe coordinación cuando desempeña sus funciones?

Objetivo: Determinar si existe coordinación en el desempeño de las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Comentario: El total del personal administrativo afirman que existe coordinación al desempeñar las funciones.

23- ¿En las funciones que realiza existe alguna clase de control?

Objetivo: Determinar si existe un control en la realización de funciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	3	80
No	1	20
Total	4	100

Comentario: El 80% de los encuestados afirma que si existe control en el desempeño de las funciones que ejecutan.

## **ANEXO No. 4**

### **CUADROS DE RESULTADOS DEL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**

**CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

1- ¿Conoce la misión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal de servicios generales conoce la misión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	4	100

Comentario: El 60% de los encuestados desconoce la misión, lo cual no favorece a la institución para lograr los objetivos y metas propuestas.

2- ¿Conoce la visión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal de servicios generales conoce la visión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Comentario: Según la investigación realizada el 60% dice conocer la visión, sin embargo al pedir que la mencionen, dan una respuesta vaga que no refleja verdaderamente la visión propuesta.

- 3- ¿Conoce sobre los objetivos que pretende el Centro Escolar "General Francisco Morazán"?

Objetivo: Establecer el porcentaje del personal encuestado que conoce los objetivos del centro escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Comentario: En lo que se refiere al conocimiento que tienen los empleados acerca de los objetivos de la institución puede observarse que la mayoría no los conoce.

- 4- ¿Sabe cuales son las metas que el Centro escolar posee como institución?

Objetivo: Determinar si el personal tiene conocimiento de las metas trazadas por la dirección de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Comentario: Del total de personas encuestadas el 80% respondió que no conoce las metas que la institución se propone alcanzar, esto refleja que el personal posee mala orientación respecto al proceso de planeación.



- 5- ¿En el Centro Escolar se establecen políticas y estrategias para el buen funcionamiento tanto de sus actividades como del personal, las conoce usted?

Objetivo: Conocer si el personal tiene conocimientos de las políticas y estrategias establecidas por la administración actual.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Comentario: Los datos reflejan que la mayoría del personal no tiene conocimientos sobre las políticas y las estrategias.

- 6- ¿Conoce el contenido del reglamento interno del centro Escolar?

Objetivo: Determinar si los empelados tienen conocimiento del reglamento interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Comentario: Ninguno de los empleados de servicios generales conoce el reglamento interno de la institución por lo que se deduce deficiencia en el trabajo de la actual administración.

- 7- ¿Conoce usted como está distribuido el personal que labora en el Centro Escolar?

Objetivo: Verificar si los empleados conocen la distribución de todo el personal que labora para la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Comentario: Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría conoce como esta distribuido el personal y manifiesta que se han enterado por medio de la observación.

- 8- ¿Cuándo se le presenta una dificultad en sus labores a quién acude?

Objetivo: Determinar la efectividad de los niveles jerárquicos dentro de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directora	5	83
Subdirector	1	17
Total	6	100

Comentario: Por los datos obtenidos puede asegurarse que todos los empleados de servicios generales acuden a la directora cuando necesitan ayuda ya que según ellos tiene mejor capacidad para resolver los problemas.

- 9- ¿En qué forma le hicieron saber sus funciones?

Objetivo: Conocer si la actual administración es eficiente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbalmente	1	20
Por escrito	4	80
Otros	0	0

Comentario: Según los datos recopilados en la encuesta del total de empleados solamente una persona manifiesta haber sido enterado de manera verbal, el resto contestó que fueron enterados a través de un medio escrito, pero no formal.

- 10- ¿Señale las herramientas administrativas con las que cuenta el Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal conoce cuales con las herramientas administrativas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de organización	0	0
Manual de descripción de puestos	2	50
Manual de procedimientos	0	0
Manual de políticas	1	25
Organigrama	4	100

Comentario: El personal de servicios generales solamente conoce el organigrama.

- 11- ¿En el desempeño de sus funciones de cuántas personas recibe órdenes?

Objetivo: Determinar si se cumple el principio de unidad de mando.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De uno	2	40
De dos	3	60
Mas de dos	0	0

Comentario: El 60% de las personas en estudio afirma que reciben órdenes de dos personas lo que indica que se irrespeta el "Principio de Unidad de Mando".

- 12- ¿Tiene algunas dudas sobre lo que le corresponde hacer en su trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado tiene clara las funciones que le corresponden ejecutar en su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Comentario: La mayoría de los empleados no tienen duda respecto a lo que debe hacer en su trabajo, solamente dos manifiestan que sí.

- 13- ¿Quién coordina las actividades que realiza?

Objetivo: Determinar quién es el responsable de la coordinación de las actividades en el trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ed mismo	1	20
Su jefe inmediato	2	40
os	2	40

Comentario: La investigación muestra que es mínimo el personal que coordina su trabajo por ellos mismos, el resto considera que la coordinación la realiza el jefe inmediato y algunas veces ellos también contribuyen.

14- ¿Le proporcionan incentivos en el centro escolar?

Objetivo: Conocer si la institución proporciona algún tipo de incentivo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Comentario: El 100% afirma que no les proporcionan ningún tipo de incentivo motivacional por parte de las autoridades.

15- ¿Existe supervisión cuando realiza su trabajo?

Objetivo: Establecer si hay supervisión en la realización de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Comentario: A pesar de que la mayoría de los empleados se le supervisa su trabajo existe un 20% el cual dice no ser supervisado en sus funciones.

16- ¿ En qué periodo realizan la supervisión ?

Objetivo: Determinar la frecuencia con la que realizan el control de actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diaria	1	20
Mensual	2	40
Trimestral	0	20
Semestral	0	0
No responde	1	20

Comentario: La mayoría contestó que la supervisión la realizan mensual.

17- ¿Qué tipo de líder predomina en el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer el tipo de líder que predomina en la Dirección del Centro Escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Líder que acepta sugerencias	1	20
Líder que no acepta ninguna sugerencia	3	60
No responde	1	20
Total	5	100

Comentario: El 60% de los encuestados manifiesta que no participa en dar sugerencias para resoluciones de conflictos.

18- ¿Cómo es la relación con su jefe?

Objetivo: Determinar como es la relación jefe - empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	20
Buena	3	60
Mala	0	0
No responde	1	20

Comentario: La mayor parte de los empleados afirmó que la relación con su jefe es buena, por lo que es necesario que las autoridades del Centro Escolar consideren que es importante mantener buenas relaciones interpersonales.

19- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer cómo es la relación entre los compañeros de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	20
Muy buena	1	20
Buena	2	40
Mala	0	0
No responde	1	20

Comentario: Del total de la muestra un 40% respondió que su relación con los demás compañeros es buena logrando así una armonía entre ellos.

20- ¿Cómo califica el ambiente laboral en el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer la opinión del personal acerca del ambiente laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	40
Muy bueno	2	40
Bueno	0	0
Malo	0	0
No responde	1	20

Comentario: Se observa que en su mayoría los empleados califican como excelente y muy bueno el ambiente laboral.

21- ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de sus funciones en el Centro Escolar?

Objetivo: Determinar los aspectos que afectan la ejecución de las funciones que realiza el personal de Servicios Generales.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Falta de claridad al designarle sus funciones	0	0
Escasez de recursos humanos	0	0
Escasez de recursos financieros	2	23
Escasez de recursos materiales	1	11
Falta de comunicación	3	33
Falta de supervisión	1	11
Falta de coordinación	1	11
Otros	0	0
responde	1	11

Comentario: La falta de comunicación es lo que más afecta al personal al ejecutar sus funciones.

## **ANEXO No. 5**

### **CUADROS DE RESULTADOS DE LOS PADRES DE FAMILIA**



**CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES DEL CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

1- ¿Conoce la misión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal de servicios generales conoce la misión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	4	100

Comentario: El 60% de los encuestados desconoce la misión, lo cual no favorece a la institución para lograr los objetivos y metas propuestas.

2- ¿Conoce la visión del Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal de servicios generales conoce la visión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Comentario: Según la investigación realizada el 60% dice conocer la visión, sin embargo al pedir que la mencionen, dan una respuesta vaga que no refleja verdaderamente la visión propuesta.

- 3- ¿Conoce sobre los objetivos que pretende el Centro Escolar "General Francisco Morazán"?

Objetivo: Establecer el porcentaje del personal encuestado que conoce los objetivos del centro escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Comentario: En lo que se refiere al conocimiento que tienen los empleados acerca de los objetivos de la institución puede observarse que la mayoría no los conoce.

- 4- ¿Sabe cuales son las metas que el Centro escolar posee como institución?

Objetivo: Determinar si el personal tiene conocimiento de las metas trazadas por la dirección de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Comentario: Del total de personas encuestadas el 80% respondió que no conoce las metas que la institución se propone alcanzar, esto refleja que el personal posee mala orientación respecto al proceso de planeación.

- 5- ¿En el Centro Escolar se establecen políticas y estrategias para el buen funcionamiento tanto de sus actividades como del personal, las conoce usted?

Objetivo: Conocer si el personal tiene conocimientos de las políticas y estrategias establecidas por la administración actual.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Comentario: Los datos reflejan que la mayoría del personal no tiene conocimientos sobre las políticas y las estrategias.

- 6- ¿Conoce el contenido del reglamento interno del centro Escolar?

Objetivo: Determinar si los empelados tienen conocimiento del reglamento interno.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Comentario: Ninguno de los empleados de servicios generales conoce el reglamento interno de la institución por lo que se deduce deficiencia en el trabajo de la actual administración.

- 7- ¿Conoce usted como está distribuido el personal que labora en el Centro Escolar?

Objetivo: Verificar si los empleados conocen la distribución de todo el personal que labora para la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Comentario: Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría conoce como esta distribuido el personal y manifiesta que se han enterado por medio de la observación.

- 8- ¿Cuándo se le presenta una dificultad en sus labores a quién acude?

Objetivo: Determinar la efectividad de los niveles jerárquicos dentro de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directora	5	83
Subdirector	1	17
Total	6	100

Comentario: Por los datos obtenidos puede asegurarse que todos los empleados de servicios generales acuden a la directora cuando necesitan ayuda ya que según ellos tiene mejor capacidad para resolver los problemas.

- 9- ¿En qué forma le hicieron saber sus funciones?

Objetivo: Conocer si la actual administración es eficiente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbalmente	1	20
Por escrito	4	80
Otros	0	0

Comentario: Según los datos recopilados en la encuesta del total de empleados solamente una persona manifiesta haber sido enterado de manera verbal, el resto contestó que fueron enterados a través de un medio escrito, pero no formal.

- 10- ¿Señale las herramientas administrativas con las que cuenta el Centro Escolar?

Objetivo: Determinar si el personal conoce cuales con las herramientas administrativas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de organización	0	0
Manual de descripción de puestos	2	50
Manual de procedimientos	0	0
Manual de políticas	1	25
Organigrama	4	100

Comentario: El personal de servicios generales solamente conoce el organigrama.

- 11- ¿En el desempeño de sus funciones de cuántas personas recibe órdenes?

Objetivo: Determinar si se cumple el principio de unidad de mando.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De uno	2	40
De dos	3	60
Mas de dos	0	0

Comentario: El 60% de las personas en estudio afirma que reciben órdenes de dos personas lo que indica que se irrespeta el "Principio de Unidad de Mando".

- 12- ¿Tiene algunas dudas sobre lo que le corresponde hacer en su trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado tiene clara las funciones que le corresponden ejecutar en su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Comentario: La mayoría de los empleados no tienen duda respecto a lo que debe hacer en su trabajo, solamente dos manifiestan que sí.

- 14- ¿Quién coordina las actividades que realiza?

Objetivo: Determinar quién es el responsable de la coordinación de las actividades en el trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ed mismo	1	20
Su jefe inmediato	2	40
os	2	40

Comentario: La investigación muestra que es mínimo el personal que coordina su trabajo por ellos mismos, el resto considera que la coordinación la realiza el jefe inmediato y algunas veces ellos también contribuyen.

14- ¿Le proporcionan incentivos en el centro escolar?

Objetivo: Conocer si la institución proporciona algún tipo de incentivo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Comentario: El 100% afirma que no les proporcionan ningún tipo de incentivo motivacional por parte de las autoridades.

15- ¿Existe supervisión cuando realiza su trabajo?

Objetivo: Establecer si hay supervisión en la realización de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Comentario: A pesar de que la mayoría de los empleados se le supervisa su trabajo existe un 20% el cual dice no ser supervisado en sus funciones.

16- ¿ En qué periodo realizan la supervisión ?

Objetivo: Determinar la frecuencia con la que realizan el control de actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diaria	1	20
Mensual	2	40
Trimestral	0	20
Semestral	0	0
No responde	1	20

Comentario: La mayoría contestó que la supervisión la realizan mensual.

17- ¿Qué tipo de líder predomina en el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer el tipo de líder que predomina en la Dirección del Centro Escolar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Líder que acepta sugerencias	1	20
Líder que no acepta ninguna sugerencia	3	60
No responde	1	20
Total	5	100

Comentario: El 60% de los encuestados manifiesta que no participa en dar sugerencias para resoluciones de conflictos.

18- ¿Cómo es la relación con su jefe?

Objetivo: Determinar como es la relación jefe - empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	20
Buena	3	60
Mala	0	0
No responde	1	20

Comentario: La mayor parte de los empleados afirmó que la relación con su jefe es buena, por lo que es necesario que las autoridades del Centro Escolar consideren que es importante mantener buenas relaciones interpersonales.

19- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer cómo es la relación entre los compañeros de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	20
Muy buena	1	20
Buena	2	40
Mala	0	0
No responde	1	20

Comentario: Del total de la muestra un 40% respondió que su relación con los demás compañeros es buena logrando así una armonía entre ellos.

20- ¿Cómo califica el ambiente laboral en el Centro Escolar?

Objetivo: Conocer la opinión del personal acerca del ambiente laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	40
Muy bueno	2	40
Bueno	0	0
Malo	0	0
No responde	1	20

Comentario: Se observa que en su mayoría los empleados califican como excelente y muy bueno el ambiente laboral.

21- ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de sus funciones en el Centro Escolar?

Objetivo: Determinar los aspectos que afectan la ejecución de las funciones que realiza el personal de Servicios Generales.



<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Falta de claridad al designarle sus funciones	0	0
Escasez de recursos humanos	0	0
Escasez de recursos financieros	2	23
Escasez de recursos materiales	1	11
Falta de comunicación	3	33
Falta de supervisión	1	11
Falta de coordinación	1	11
Otros	0	0
responde	1	11

Comentario: La falta de comunicación es lo que más afecta al personal al ejecutar sus funciones.

## **ANEXO No. 6**

# **MODIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

## **ANEXO No. 7**

**DEFINICIÓN DE FACTORES Y  
FICHAS UTILIZADOS PARA LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE DOCENCIA**

**I. DATOS GENERALES.**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Cod. Puesto No.: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha de inicio en el Puesto Actual: \_\_\_\_\_

**INTRUCCIONES**

Evalúe, cuidadosa y objetivamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos del puesto. Asigne sólo un grado a cada factor, cada factor es independiente. El o los evaluadores pueden utilizar la sección de "Observaciones" para puntualizar comentarios significativos que describan al empleado.

**IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN**

**E - Excelente:** El desempeño es excepcional en las diferentes áreas, logró un porcentaje mayor. Es catalogado como uno de los mejores empleados del Centro Escolar.

**MB - Muy Bueno:** Los resultados exceden los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad.

**B - Bueno:** El desempeño es confiable lograr satisfacer los requerimientos del puesto.

**R - Regular:** Es necesario el mejoramiento, pues el desempeño es deficiente a los requerimientos del puesto.

**D - Deficiente:** Los resultados son deficientes y requiere un mejoramiento de inmediato a los requerimientos del puesto.

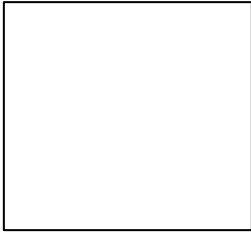
Factor a Evaluar	Deficiente 1-5	Regular 6-11	Bueno 12-17	Muy Bueno 18-23	Excelente 24-29	Puntos	Observaciones
------------------	-------------------	-----------------	----------------	--------------------	--------------------	--------	---------------

**ASPECTOS GENERALES**

Responsabilidad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe, puntualidad, asistencia, iniciativa, dedicación entrega al trabajo.							
Relaciones en el trabajo.	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe, trabajo en equipo, comunicación con alumnado y compañeros de trabajo.							

Cooperación	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe si el empleado coopera en las diferentes actividades o situaciones que se presentan.							
Experiencia	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la facilidad de expresión, dominio de asignatura, capacidad de análisis.							
Creatividad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la ingeniosidad, capacidad de crear ideas y proyectos.							
Presentación Personal	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado considerando su forma de vestir, actuar.							
<b>AREA CURRICULAR</b>							
Planeamiento Didáctico	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la existencia de cronograma de actividades, contenidos programáticos, organización de grado.							

Registro Escolar de la Sección.	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe el registro de información tal como: asistencia repitencia, extra edad, deserción.							
Ambientación del Aula	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la existencia de Horario de clases, de aseo, ornamentación del aula de acuerdo al contenido programática que se desarrolla.							
Recursos Didácticos	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la utilización de metodología, bibliografía, equipo audio visual e informático, visitas con fines educativos a lugares de cultura nacional.							
Desarrollo de Valores	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la fomentación de valores en el aula por medio de afiches carteles, sesiones, observación de alumnas en clase y recreo.							
Total de Puntos							

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS FINALES	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN
	Deficiente Regular Bueno Muy Bueno Excelente
Revisado Por:	
Firma:	
Fecha:	



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**I. DATOS GENERALES.**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Cod. Puesto No.: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Evaluador: \_\_\_\_\_  
 Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Inicio en el Puesto Actual: \_\_\_\_\_

**INTRUCCIONES**

Evalúe, cuidadosa y objetivamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos del puesto. Asigne sólo un grado a cada factor, cada factor es independiente. El o los evaluadores pueden utilizar la sección de "Observaciones" para puntualizar comentarios significativos que describan al empleado.

**IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN**

E - Excelente: El desempeño es excepcional en las diferentes áreas que se desempeña, logró un porcentaje mayor de calificación. Es catalogado como uno de los mejores empleados del Centro Escolar.

B - Bueno: El desempeño es confiable lograr satisfacer los requerimientos del puesto.

MB - Muy Bueno: Los resultados exceden los requerimientos del puesto. Es desempeño es de alta calidad.

R - Regular: Es necesario el mejoramiento, pues el desempeño es deficiente a los requerimientos del puesto.

D - Deficiente: Los resultados son deficientes y requiere un mejoramiento de inmediato a los requerimientos del puesto.

Factor Puntos	Deficiente 1-5	Regular 6-11	Bueno 12-17	Muy Bueno 18-23	Excelente 24-29	Puntos	Observaciones
---------------	-------------------	-----------------	----------------	--------------------	--------------------	--------	---------------

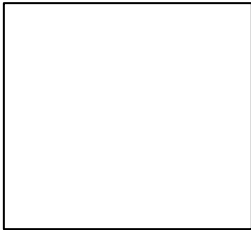
**ASPECTOS GENERALES**

Responsabilidad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe puntualidad, asistencia, iniciativa, lealtad al trabajo.							
Relaciones en el trabajo.							
Evalúe trabajo en equipo, comunicación con los compañeros, proporciona sugerencias.							





Presentación Personal	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado considerando su forma de vestir, actuar, su cabello, etc.							
<b>AREAS ESPECIFICAS</b>							
Calidad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la eficiencia en la realización de las actividades, presenta resultados en el tiempo establecido, utilizando óptimamente los recursos disponibles.							
Especialización	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe el conocimiento y manejo del siguiente equipo: Computadora, máquina eléctrica, contómetro, fotocopiadoras, fax, archivos, etc. Habilidades y destrezas para ejecutar las actividades.							
Total de Puntos							

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS FINALES	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN
	Deficiente Regular Bueno Muy Bueno Excelente
Revisado Por:	
Firma:	
Fecha:	



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES**

**I. DATOS GENERALES.**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Cod. Puesto No.: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Evaluador: \_\_\_\_\_  
 Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Inicio en el Puesto Actual: \_\_\_\_\_

**INTRUCCIONES**

Evalúe, cuidadosa y objetivamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos del puesto. Asigne sólo un grado a cada factor, cada factor es independiente. El o los evaluadores pueden utilizar la sección de "Observaciones" para puntualizar comentarios significativos que describan al empleado.

**IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN**

E - Excelente: El desempeño es excepcional en las diferentes áreas, logró un porcentaje mayor de calificación. Es catalogado como uno de los mejores empleados del Centro Escolar.

MB - Muy Bueno: Los resultados exceden los requerimientos del puesto. Es desempeño es de alta calidad.

B - Bueno: El desempeño es confiable logra satisfacer los requerimientos del puesto.

R - Regular: Es necesario el mejoramiento, pues el desempeño es deficiente a los requerimientos del puesto.

D - Deficiente: Los resultados son deficientes y requiere un mejoramiento de inmediato a los requerimientos del puesto.

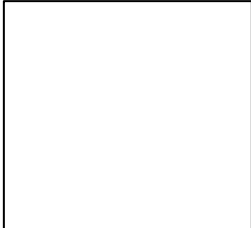
Factores a Evaluar	Deficiente 1-5	Regular 6-11	Bueno 12-17	Muy Bueno 18-23	Excelente 24-29	Puntos	Observaciones
--------------------	-------------------	-----------------	----------------	--------------------	--------------------	--------	---------------

**ASPECTOS GENERALES**

Responsabilidad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe puntualidad, asistencia, iniciativa, presentación, lealtad al trabajo.							
Relaciones en el trabajo.	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe trabajo en equipo, comunicación con los compañeros, proporciona							

Relaciones en el trabajo.	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
sugerencias, lealtad con los compañeros.							
Cooperación	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe si el empleado coopera en las diferentes actividades o situaciones que se presentan.							
Experiencia	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la facilidad de expresión, conocimiento del puesto, orden.							
Amabilidad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la interacción con las personas.							
Confiabilidad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe si es una persona que se le puede confiar algún problema.							
Creatividad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la ingeniosidad, capacidad de crear ideas y proyectos.							

Presentación Personal	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado considerando su forma de vestir, actuar.							
<b>AREAS ESPECIFICAS</b>							
Calidad	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe la eficiencia en la realización de las actividades utilización óptima de los recursos, proporciona resultados favorables en la ejecución del plan de trabajo, coordinación de actividades.							
Especialización	1-5	6-11	12-17	18-23	24-29	Puntos	Observaciones
Evalúe el uso de insumos y manejo de equipo, habilidades y destrezas para ejecutar las actividades, coordinación de actividades.							
Total de Puntos							

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS FINALES	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN
	Deficiente Regular Bueno Muy Bueno Excelente
Revisado Por:	
Firma:	
Fecha:	



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**DEFINICIÓN DE FACTORES UTILIZADOS PARA  
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

FACTOR	DEFINICIÓN
Responsabilidad	Cumplir con el trabajo dentro del tiempo requerido considerando la asistencia, puntualidad, iniciativa, dedicación, entrega y ética.
Relaciones en el Trabajo	Calidad y efectividad de las relaciones que el empleado mantiene y desarrolla con los compañeros de trabajo y alumnado (en el caso de los docentes).
Cooperación	Espontaneidad mostrada cuando solicita realizar un trabajo en tiempo no estipulado, realizar labores diferentes a las de su puesto. Posee actitud de cooperación el empleado.
Experiencia	Tener los conocimientos necesarios que amerita el puesto, evaluando la facilidad de expresarse del empleado, dominio de asignatura (los docentes) y capacidad de análisis en las diferentes actividades que ejecute el personal en general.
Creatividad	Tener ingeniosidad para crear cosas e ideas con la finalidad de resolver dificultades, aportando sugerencias.
Presentación Personal	Manera de vestirse y actuar con las personas que lo rodean.
Calidad	Poseer una frecuencia mínima de errores, coordinación en la ejecución de las actividades, optimización de recursos, etc.
Especialización	Grado de habilidades y destrezas para ejecutar LAS actividades que requiere el puesto.
Planeamiento Didáctico.	Preparar las actividades que se ejecutarán durante el período lectivo por grado y sección (Jornalización del docente).
Registro Escolar de la Sección	Presentación oportuna de los datos estadísticos por sección a la subdirección y dirección.
Ambientación de Aula	Decoración del aula considerando la unidad que se está ejecutando con el objeto de crear un ambiente propicio para lograr resultados favorables en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



Recursos Didácticos	Utilización de diferentes fuentes didácticas para lograr un proceso de enseñanza - aprendizaje eficiente ofreciendo así calidad en los servicios educativos.
Desarrollo de Valores	Fomentar el desarrollo de valores a la comunidad educativa en el aula.

**ANEXO No. 8**

**MANUAL DE POLÍTICAS**



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

**MANUAL DE POLÍTICAS**

UNIDAD: RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTAL (MINED)	PAGINA	
POLÍTICA DE: Funcionamiento del Recurso Humano en las Instituciones Educativas de carácter público.	VERSIÓN	NÚMERO
Caso Ilustrativo: Centro Escolar "General Francisco Morazán"	1	1
	FECHA: 28/Nov./2002	

1. Todo movimiento de personal como: Traslados, reingreso, asignación de horas clase, sobre sueldos, deberá ser canalizado por el presidente del Consejo Directivo Escolar (C.D.E.)
2. Los movimientos antes descritos, deberán suspenderse en el mes de agosto, por motivos de cierre de las actividades en las Unidades externas del Ministerio de Educación.
3. Para que el proceso de una permuta entre educadores proceda, deberá considerarse y respetarse la formación profesional y el nivel educativo donde se prestan los servicios.
4. La renovación de las horas clases dependerá de la persistencia de la necesidad del recurso.
5. Los sobre sueldos y hora - clase no pueden ser trasladados a otra institución educativa.
6. Los docentes pueden reingresar y fungir como tal en las siguientes circunstancias: Renuncia del Educador, despido del Educador conforme a los procedimientos que establece la ley e inhabilitación para el ejercicio de la docencia. Para dichas causas deberán presentar constancia extendida por la Junta que conoció el caso, declarando que los motivos han sido superados.
7. El Consejo Directivo Escolar en ningún caso podrá limitar la recepción de solicitudes de ingreso en el proceso de selección de educadores.
8. En todo proceso de Ingreso de personal docente al Centro Educativo será necesario:
  - Verificar necesidad del Recurso Humano y la disponibilidad de plaza.
  - Seleccionar al personal docente.
  - Legalizar su nombramiento.
  - El maestro seleccionado dispone de 5 días para presentarse a laborar.
  - Todo nombramiento administrativo se hará con autorización de la Dirección de Recursos Humanos Departamental.

Revisado Por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_




**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

**MANUAL DE POLÍTICAS**

UNIDAD: DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN (MINED).	PÁGINA	
POLÍTICA DE: Funcionamiento del Recurso Financiero en las Instituciones Educativas de carácter público.	VERSIÓN	NÚMERO
Caso Ilustrativo: Centro Escolar "General Francisco Morazán".	1	1
	FECHA: 28/Nov./2002	


1. Los fondos que administre el Consejo Directivo Escolar se destinarán para el mejoramiento de la calidad de la Educación.
2. Las decisiones en la administración de los recursos deberán tomarse colegiadamente y asentarse en el libro de Actas.
3. Para recibir fondos del Ministerio de Educación deberán emitir recibos, haber liquidado los fondos recibidos anteriormente y contar con los registros actualizados.
4. Para el manejo de fondos que se perciban por cualquier fuente de financiamiento, deberá aperturar una cuenta corriente específica para cada fondo en cualquier Banco del Sistema Financiero, con el propósito de controlar los fondos separadamente.
5. Las cuentas bancarias deben ser administradas mancomunadamente por el presidente, tesorero y consejal representante de los maestros.
6. La chequera debe ser administrada por el Tesorero del Consejo Directivo Escolar.
7. Con los ingresos que genere el Centro Escolar; podrán en caso necesario crear una caja chica por un monto de ₡500.00 ó \$57.14 siendo reembolsable su valor por la cantidad gastada.
8. Toda emisión del cheque de los fondos asignados por el MINED y otros ingresos, deberá ser firmado por los miembros que tienen que firma mancomunada.

Revisado Por: _____	Autorizado por: _____
---------------------	-----------------------

 <b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"</b>  <b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>		
UNIDAD: DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN (MINED).	PAGINA	
POLÍTICA DE: Funcionamiento del Recurso Financiero en las Instituciones Educativas de carácter público.	VERSIÓN	NÚMERO
Caso Ilustrativo: Centro Escolar "General Francisco Morazán".	1	2
FECHA: 28/Nov./2002		


<p>9. Todos los fondos que administra el Consejo Directivo Escolar serán objeto de auditoría por el MINED y por las instituciones interventoras del Estado.</p> <p>10. El Consejo Directivo Escolar deberá llevar un libro foliado de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental de Educación para llevar sus registros de ingresos y gastos, separadamente de conformidad a las distintas fuentes de ingreso que perciba.</p> <p>11. El Consejo Directivo Escolar deberá mantener un archivo actualizado mensual y anual por fuente del financiamiento ordenando cronológicamente los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos.</p> <p>12. El Consejo Directivo Escolar presentará al Ministerio de Educación o a las instituciones interventoras del Estado las liquidaciones de fondos que les transfiera el Estado y las de los otros fondos cuando éstas lo requieran.</p> <p>13. El Consejo Directivo Escolar podrá convocar como mínimo a 2 reuniones por sector con el objeto de presentar el plan escolar anual de la institución la planificación presupuestaria y los resultados obtenidos en la ejecución.</p>
--

Revisado Por: _____	Autorizado por: _____
---------------------	-----------------------

 <b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"</b>  <b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>		
UNIDAD: DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN (MINED).	PAGINA	
POLÍTICA DE: Adquisición de Bienes y Servicios en las Instituciones Educativas de carácter público	VERSIÓN	NÚMERO
Caso Ilustrativo: Centro Escolar "General Francisco Morazán".	1	1
FECHA: 28/Nov./2002		

1. Las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles, servicios y consultorías deberán ser realizadas por el concejal padre de familia que no sea el tesorero.
2. El presidente del Consejo Directivo Escolar será el responsable de la recepción de las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles y consultorías.
3. El pago de bienes y servicios deberá efectuarse con cheque emitido a nombre del proveedor o suministrante, que respaldará con factura de conformidad a la ley del IVA.
4. El suministrante podrá respaldar pagos con recibos exclusivamente para gastos eventuales que deberá ser autorizado por los miembros que tienen firma mancomunada.
5. Se podrá cancelar al suministrante con fondos de caja chica cuyo monto sean menores o iguales a ₡200.00 ó \$22.86
6. El Consejo Directivo Escolar no podrá comprometer recursos de la institución a periodos mayores del ejercicio fiscal vigente en concepto de suscripciones de contratos de bienes y servicios.
7. El Consejo Directivo Escolar no podrá limitar la recepción de solicitudes de ingreso en el proceso de selección de Educadores.
8. Todo proceso de ingreso del personal al Centro Educativo será necesario verificar: Necesidad del recurso humano y la disponibilidad de la plaza, seleccionar al personal docente y legalizar su nombramiento.

Revisado Por: _____	Autorizado por: _____
---------------------	-----------------------

 <b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"</b>  <b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>		
UNIDAD: DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN (MINED).	PAGINA	
POLÍTICA DE: Adquisición de Bienes y Servicios en las Instituciones Educativas de carácter público.	VERSIÓN	NÚMERO
Caso Ilustrativo: Centro Escolar "General Francisco Morazán".	1	2
	FECHA: 28/Nov./2002	

9. El docente seleccionado dispone de 5 días para presentarse a laborar.
10. No podrá ser objeto de permuta los cargos de director y subdirector, los docentes que desempeñen este cargo y deseen permutar deberán renunciar a los mismos.

Revisado Por: _____	Autorizado por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

**MANUAL DE POLÍTICAS**

UNIDAD: CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR.	PAGINA	
POLÍTICA DE: Selección y Contratación de Personal Docente, Administrativo y de Servicios Generales por el Consejo Directivo Escolar (C.D.E.).	VERSIÓN	NÚMERO
	1	1
	FECHA: 28/Nov/2002.	

1. El Consejo Directivo Escolar contratará personal cuando surja la necesidad de cubrir una plaza vacante o una creada.
2. Para la contratación del personal se tomará en consideración como primera opción al personal interno que reúna los requisitos y que posea los méritos para cubrir dicha plaza.
3. En caso que no exista en el personal interno la persona ideal al puesto, se procederá a reclutar y seleccionar al personal del medio externo.
4. Se publicará el ofrecimiento de la plaza vacante en los medios de comunicación de mayor circulación (periódicos) y/o a través de recomendaciones de el personal que labora en el Centro Escolar.
5. El Consejo Directivo Escolar, considerará un tiempo prudencial para que el (los) aspirantes presenten la documentación.
6. El Consejo Directivo Escolar seleccionará a la persona idónea a cubrir la vacante.
7. La persona que ha sido seleccionada para cubrir la vacante tiene tres días hábiles para que se presente a tomar posesión, de no presentarse se seleccionará a otro aspirante.
8. Cuando se contrate personal docente, deberá estar acreditado por el Ministerio de Educación (Escalafonado) y de preferencia que cuente con alguna especialidad.
9. El personal que es contratado por el Consejo Directivo Escolar estará ofreciendo los servicios mientras persista la necesidad.

Revisado Por: _____	Autorizado por: _____
---------------------	-----------------------






**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"**

**MANUAL DE POLÍTICAS**

UNIDAD: CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR.	PAGINA	
POLÍTICA DE: Selección y Contratación de Personal Docente, Administrativo y de Servicios Generales por el Consejo Directivo Escolar (C.D.E.).	VERSIÓN	NÚMERO
	1	2
FECHA: 28/Nov/2002.		

10. Todo el personal que ingrese a la empresa contratada por el Consejo Directivo Escolar se le pondrá a prueba un mes.
11. Una semana antes, que finalice el mes de prueba se le notificará si el puesto es asignado.

Revisado Por: _____	Autorizado por: _____
---------------------	-----------------------

 <b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZÁN"</b>  <b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>		
UNIDAD: DIRECCION/ SUBDIRECCION.	PAGINA	
POLÍTICA DE: Evaluación del desempeño de el personal.	VERSIÓN	NÚMERO
	1	1
	FECHA: 28/Nov./2002	

1. Se entiende por evaluación del desempeño a la herramienta administrativa que tiene como finalidad estimular o juzgar el valor, las cualidades de una persona. A través de una serie de criterios previamente definidos.
2. Toda evaluación del desempeño será efectuada con objetividad y veracidad con el objeto de corregir deficiencias, mejorar o mantener la calidad en el trabajo de cada empleado, capacitación y desarrollo de el personal en diferentes especialidades, etc.
3. El Personal Docente Administrativo y de Servicios Generales, serán evaluados cada trimestre.
4. Toda evaluación del desempeño deberá incluir los siguientes aspectos:
  - Nombre del empleado.
  - Puesto que desempeña en la Institución.
  - Código de Puesto
  - Departamento.
  - Período que cubre la evaluación.
  - Criterios a evaluar.
  - Escala de Calificación.
  - Observaciones.
  - Datos del Evaluador.
5. Los resultados obtenidos deberán comunicársele al empleado.
6. Al (los) empleados que hayan alcanzado el mayor porcentaje se les premiará ante el personal que labora en la Institución.
7. Al (los) empleados que el resultado de la evaluación no haya sido satisfactorio, la Dirección definirá y aplicará la acción correcta para mejorar la calidad del trabajo.

Revisado Por: _____	Autorizado por: _____
---------------------	-----------------------

# **ANEXO No. 9**

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Recursos Humanos Deptal. (MINED)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Nombramiento del Personal Docente	1	1
NUMERO DE ACTIVIDADES	20	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Consejo Directivo Escolar	Determinar la necesidad de acuerdo a la matricula, nómina de personal docente y número de secciones por turno.
2	Director del Centro Escolar	Presenta necesidades de docentes, previa consulta al Consejo Directivo Escolar y a la Unidad de Recursos Humanos Departamental.
3	Unidad de Recursos Humanos Departamental	Analiza las necesidades presentadas
4	Unidad de Recursos Humanos Departamental	Comunica al Consejo Directivo Escolar la disponibilidad de partidas.
5	Consejo Directivo Escolar	Publica la existencia de plazas en las Oficinas Departamentales, Supervisorías Distritales y en el Centro Escolar.
6	Educador (a)	Presenta solicitud de ingreso y documentación que lo acredite como docente, al presidente del Consejo Directivo Escolar.
7	Consejo Directivo Escolar	Revisa solicitudes de empleo y verifica la documentación de acuerdo a los requerimientos exigidos.
8	Consejo Directivo Escolar	EN CASO DE UN SOLO CANDIDATO. Levanta Acta de Cierre de concurso y presenta la oferta del concursante y se comunica al Tribunal Calificador y a la Unidad de Recursos Humanos del Departamento, en un plazo no mayor de 3 días.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Recursos Humanos Deptal. (MINED)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Nombramiento del Personal Docente	1	2
NUMERO DE ACTIVIDADES	20	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
9	Consejo Directivo Escolar	Reúne o no los requisitos el aspirante.
9.1	Consejo Directivo Escolar	Se selecciona a otro aspirante.
9.2	Consejo Directivo Escolar	Si el aspirante reúne los requisitos, legales establecidos, el Consejo comunica al educador que la plaza le ha sido asignadas para que se presente a tomar posesión, en un plazo no mayor de tres días y se levanta Acta de toma de posesión.
10	Presidente del Consejo Directivo Escolar	Remite documentación a la unidad de recursos humanos departamental, para legalizar el nombramiento.
11	Consejo Directivo Escolar	Se elabora Acta de cierre de concursos, haciendo constar la nómina de educadores ofertantes y remite un plazo no mayor de tres días hábiles al tribunal calificador.
12	Tribunal Calificador	Recibe y analiza documentación y emite dictamen.
13	Tribunal Calificador	Emite dictamen final en un plazo no mayor de 30 días hábiles.
14	Tribunal Calificador	Remite dictamen al Consejo Directivo Escolar y a la Unidad de Recursos Humanos Departamental.
15	Consejo Directivo Escolar	El educador se presenta o no a laborar en un plazo de cinco días.

Revisado Por: \_\_\_\_\_

Autorizado Por: \_\_\_\_\_



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Recursos Humanos Deptal. (MINED)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Nombramiento del Personal Docente	1	3
NUMERO DE ACTIVIDADES	20	FECHA: 28/Nov/2002	

15.1	Consejo Directivo Escolar	Se legaliza nombramiento.
15.2	Consejo Directivo Escolar	Si no se presenta, se comunica al tribunal calificador y se declara desierto.
16	Consejo Directivo Escolar	Se inicia el proceso de nombramiento del sustituto.
17	Unidad de Recursos Humanos Departamental.	Revisa y analiza propuesta de nombramiento.
17.1	Unidad de Recursos Humanos Departamental.	Si todo está en orden elabora y legaliza acuerdo.
18	Unidad de Recursos Humanos Departamental.	Actualizas base de datos.
19	Unidad de Recursos Humanos Departamental.	Distribuye Copias.
20	Consejo Directivo Escolar.	Recibe copia de Acuerdo y Archiva en expediente del Educador.

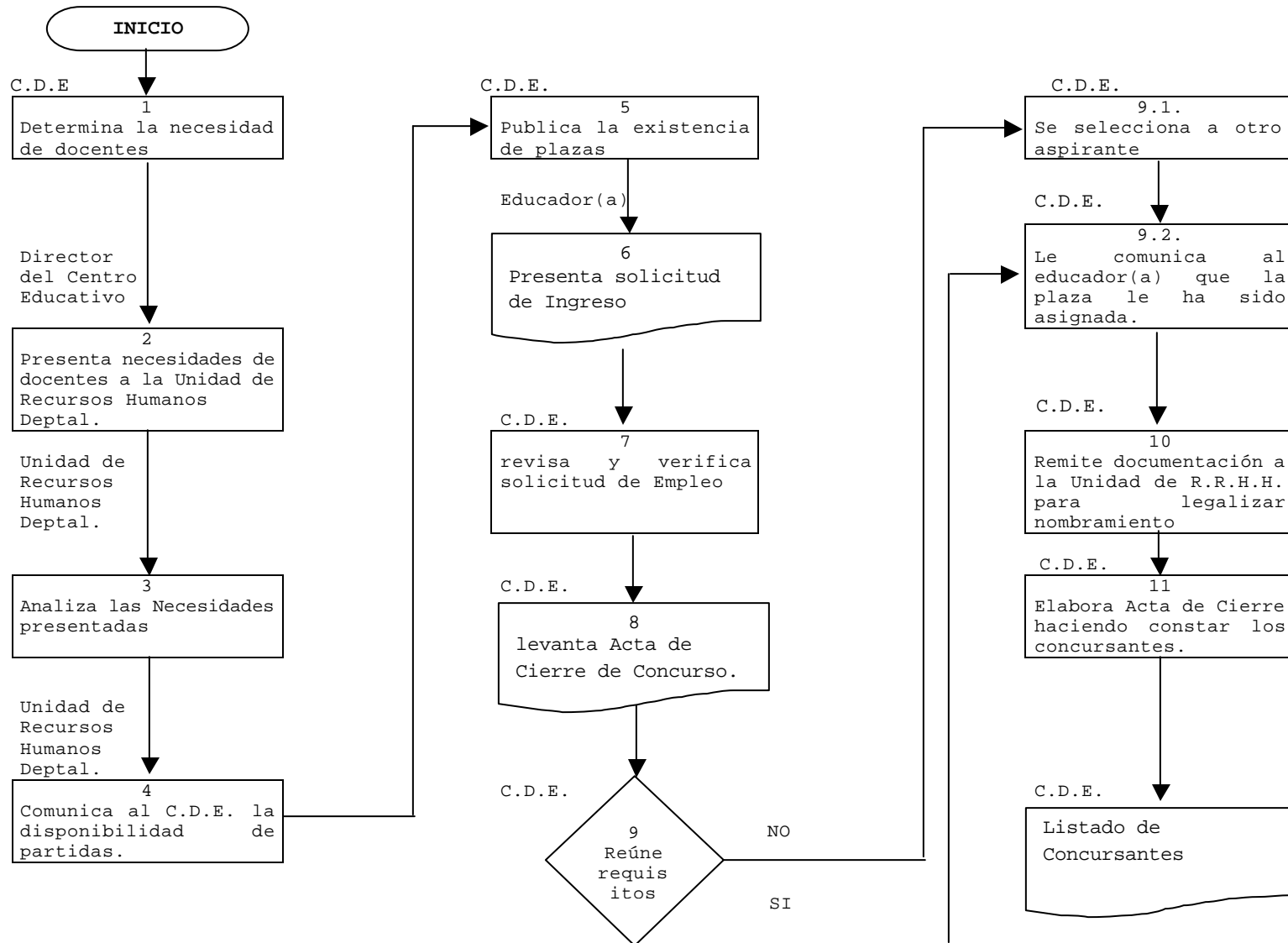
Revisado Por: \_\_\_\_\_

Autorizado Por: \_\_\_\_\_



CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"  
CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR  
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO No. 1

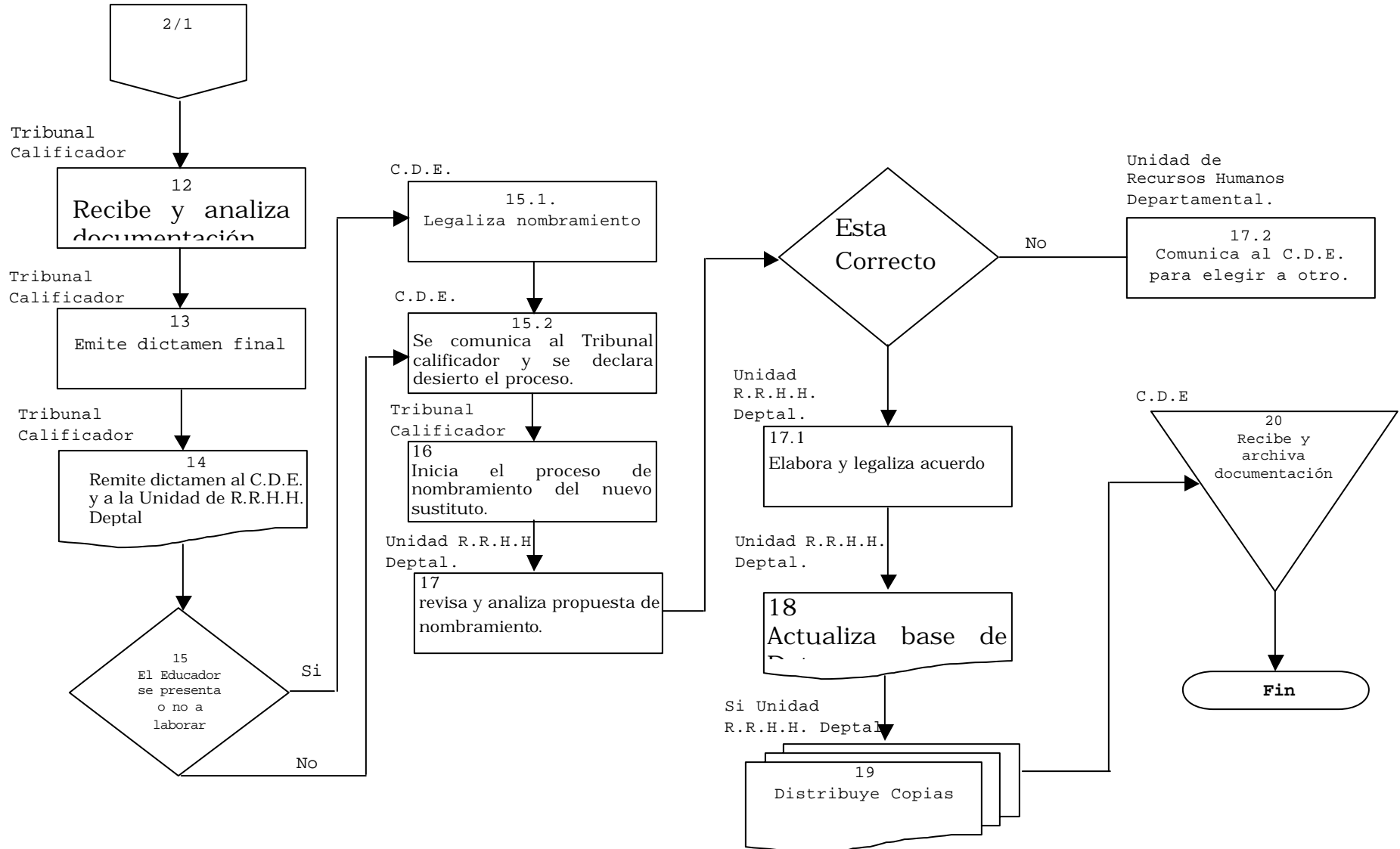
PROCEDIMIENTO DE: NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE (MINED)





**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 1**

PROCEDIMIENTO : NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE (MINED)







CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Contrato del Personal Docente Administrativo y Servicios Generales por el Consejo Directivo Escolar.	1	1
NUMERO DE ACTIVIDADES	14	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Dirección	Determinar la necesidad de personal.
2	Dirección	Comunica las necesidades de personal al Consejo Directivo Escolar.
3	Consejo Directivo Escolar	Analiza y evalúa la petición de las necesidades expuestas.
4	Consejo Directivo Escolar	Rechaza o aprueba la petición.
4.1	Consejo Directivo Escolar	En caso que este organismo colegiado rechace la petición finaliza el procedimiento.
4.2	Consejo Directivo Escolar	En caso que no se rechace la petición, la Dirección inicia el proceso de selección de personal.
5	Dirección	Promulga la plaza vacante o creada al personal interno para ocuparla.
6	Dirección	En caso de encontrar a la persona idónea en el medio interno.
6.1		No se someterá a evaluaciones que requiere el puesto.
6.2	Dirección	En caso de no encontrar al candidato idóneo en el medio interno, se recluta a los aspirantes, publicando las necesidades de personal, en los periódicos de mayor circulación nacional.
7	Aspirante	Presenta documentación requerida de acuerdo a los requisitos exigidos.
8	Dirección	Recibe Documentación.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



## CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Contrato del Personal Docente Administrativo y Servicios Generales por el Consejo Directivo Escolar.	1	2
NUMERO DE ACTIVIDADES	14	FECHA: 28/Nov/2002	

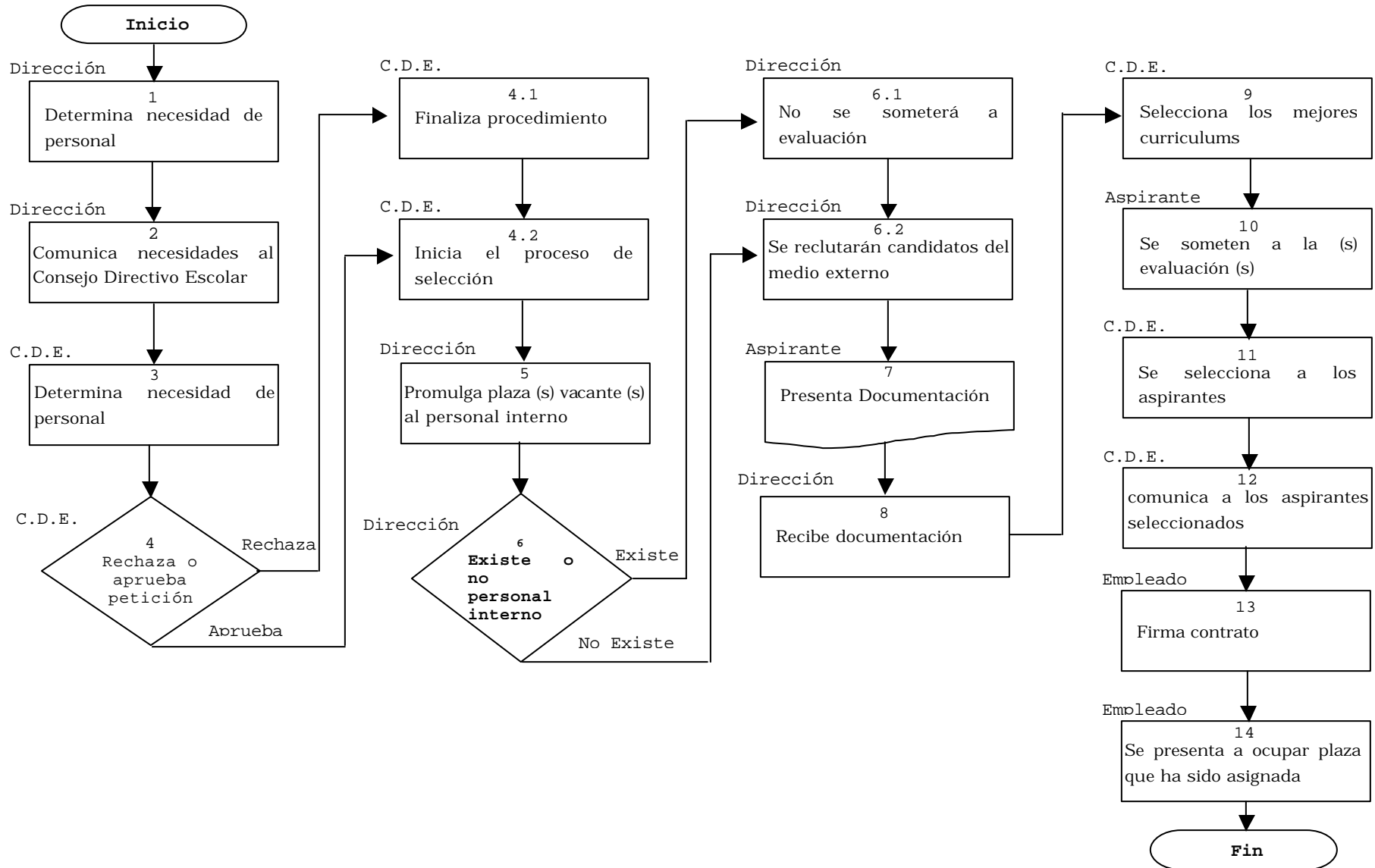
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
9	Consejo Directivo Escolar	Seleccionan los mejores curriculums
10	Aspirante	Se someten a las respectivas evaluaciones.
11	Consejo Directivo Escolar	Conociendo los resultados de las evaluaciones se seleccionan al o los aspirante (s) que cumplen los requisitos exigidos.
12	Consejo Directivo Escolar	Comunica de inmediato a la (s) personas (s) seleccionadas para que se presenten a laborar.
13	Empleado	Firma contrato con el Centro Escolar
14	Empleado	Se presenta a ocupar la plaza que ha sido asignada.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 2**

PROCEDIMIENTO : CONTRATO DEL PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS GENERALES POR EL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR.





**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Evaluación del desempeño al personal.	1	1
NUMERO DE ACTIVIDADES	8	FECHA: 28/Nov/2002	

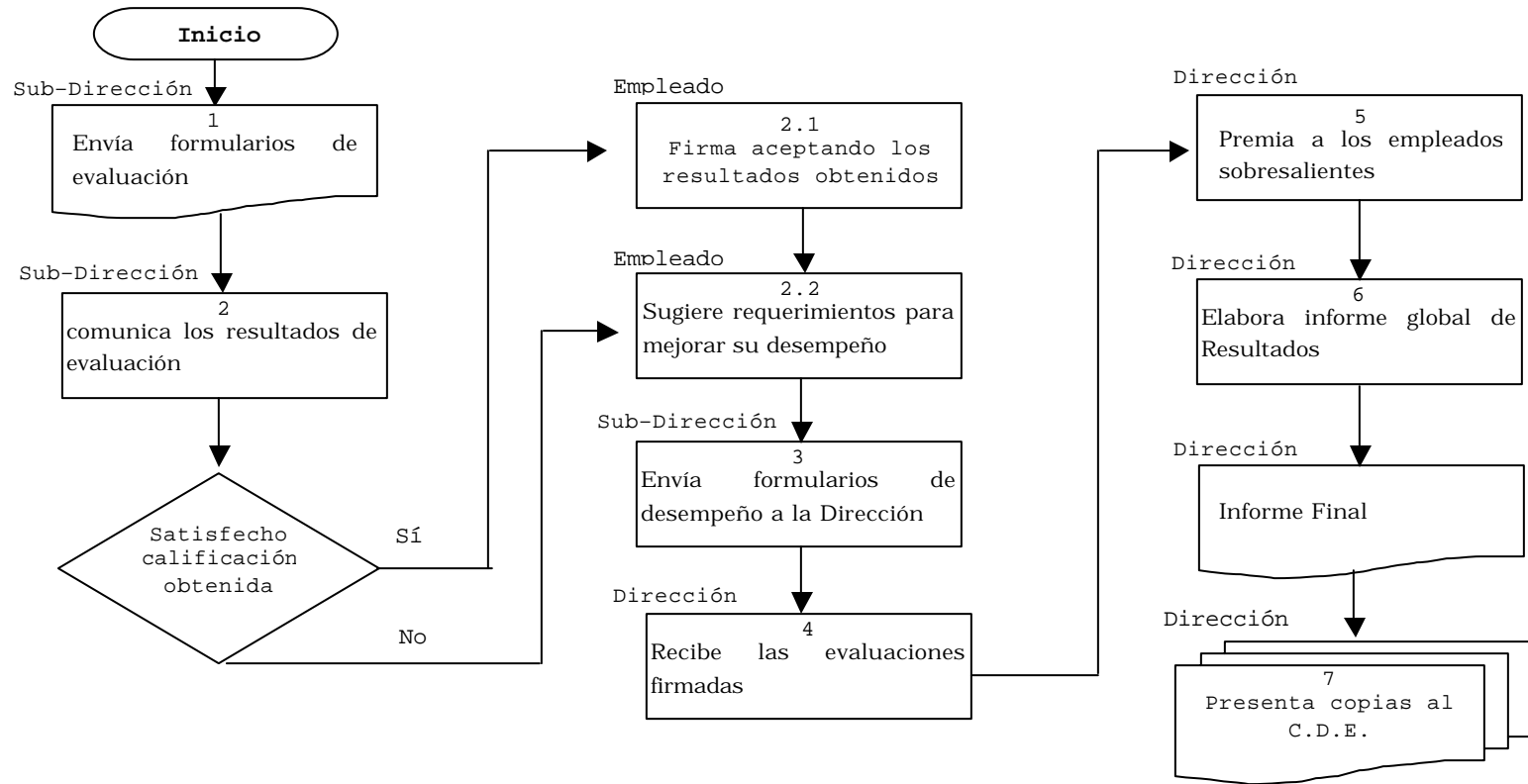
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Dirección	La primera semana de los meses Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre se envía formularios a de evaluación a la subdirección para que sea evaluado el personal docente, administrativo y de servicios generales.
2	Subdirección	Se reúne con cada empleado con el objeto de comunicarle el resultado de la evaluación y consultarle si esta satisfecho con la calificación obtenida.
2.1	Empleado	Si esta satisfecho con la calificación obtenida procederá a firmar, aceptando los resultados obtenidos.
2.2	Empleado	Si no está satisfecho, sugerir requerimientos para mejorar su desempeño tales como capacitaciones, seminarios.
3	Subdirección	Envía los formularios de evaluación del desempeño a la dirección.
4	Dirección	Recibe las evaluaciones firmadas.
5	Dirección	Premia en público a los empleados que obtuvieron mayores calificaciones en la evaluación.
6	Dirección	Elabora un informe global de los resultados obtenidos.
7	Dirección	Presenta copias del informe global de resultados al Consejo Directivo Escolar y a la Unidad de Recursos Humanos Departamental.
8	Dirección	Archiva los resultados obtenidos en el expediente de cada empleado.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 3**

PROCEDIMIENTO : EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL

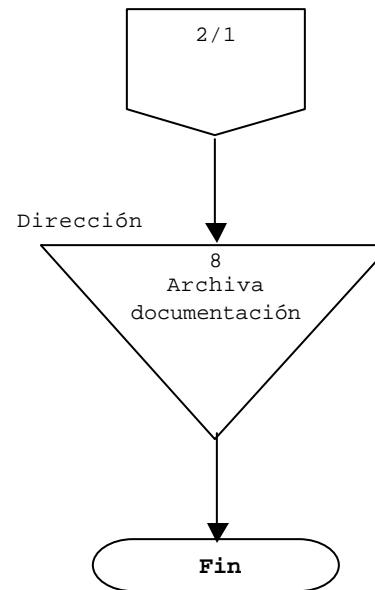




**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 3**

PROCEDIMIENTO : EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL

---





**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Ejecución de los Fondos Transferidos (MINED).	1	1
NUMERO DE ACTIVIDADES	32	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Consejo Directivo Escolar	El Consejo Directivo Escolar se presenta a la Dirección Departamental correspondiente a legalizar libros de Ingresos y Gastos de las operaciones Financieras a Efectuarse.
2	Dirección Departamental de Educación	Legaliza libro de Ingresos y Gastos de las operaciones financieras a efectuarse, debiendo llevar control de la autorización de los mismos.
3	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Recibe libro(s) de Ingresos y Gastos legalizados.
4	Consejo Directivo Escolar	Confirma la disponibilidad financiera de la Traslferencia.
5	Consejo Directivo Escolar	Elabora plan de compras.
6	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Registra la cantidad de los fondos recibidos, en la columna referente a ingresos y saldos.
7	Consejal Padre de Familia (encargado de compras)	Elabora solicitud de cotización de bienes y/o servicios y envía a proveedores donde pueden suministrarlos, estableciendo el tiempo de entrega de los bienes o servicios.
8	Consejal Padre de Familia (encargado de compras)	Ejecuta la compra de bienes o servicios conforme al plan de compras.
9	Consejal Padre de Familia (encargado de compras)	Garantiza que cada compra esté respaldada por facturas de consumidor final o recibo en casos eventuales.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Ejecución de los Fondos Transferidos (MINED).	1	2
NUMERO DE ACTIVIDADES	32	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
10	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Emite cheque(s) respectivo (s) y registra en Libro de Ingresos y Gastos, los movimientos efectuados, en la parte que corresponde a los gastos; llevando así el control de todo los gastos realizados cronológicamente, incluyendo cheques emitidos a favor del encargado de caja chica (previo cumplimiento de los pasos 13 al 25)
11	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Deberá sellar de pagado cada factura o recibo cancelado, indicando fecha, cheque No., por el valor de (¢) y (\$), Banco y No. de Cuenta, además deberá contener nombre y firma de la ppersona que recibió los bienes y/o servicios adquiridos.
12	Consejo Directivo Escolar	En reunión ordinaria acuerda la creación de caja chica, por un monto no mayor de ¢500.00, asentando este acuerdo en el Libro de Actas.
13	Consejo Directivo Escolar	En el acuerdo de caja chica se especifica la finalidad de este fondo que debe coincidir con las áreas de gastos elegibles de las transferencias del MINED. El limite del gasto que puede pagarse en este caso es de hasta ¢200.00
14	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Elabora cheque a su favor por el valor de ¢500.00, el cual debe ser firmado por las personas que tienen firmas mancomunadas.
15	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Elabora recibo por el valor del cheque especificando la finalidad de uso de los fondos.
16	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Cobra el cheque.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------





**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Ejecución de los Fondos Transferidos (MINED).	1	3
NUMERO DE ACTIVIDADES	32	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
17	Presidente (a) del Consejo Directivo Escolar	Elabora vales prenumerados.
18	Presidente (a) del Consejo Directivo Escolar	Aprueba compra por caja chica y comunica al tesorero.
19	Consejal Padre de Familia (Encargado de Compras)	Solicita fondos al tesorero.
20	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Elaborar vale prenumerado especificando el uso del dinero y cantidad en letras y números.
21	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Solicita firma del vale al encargado de compra.
22	Consejal Padre de Familia (Encargado de Compras)	Firma vale prenumerado y se lo devuelve al tesorero.
23	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Entrega dinero.
24	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Archiva el Vale.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Ejecución de los Fondos Transferidos (MINED).	1	4
NUMERO DE ACTIVIDADES	32	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
25	Consejal Padre de Familia (Encargado de Compras)	Efectúa la compra y pide factura de consumidor final o recibe en casos eventuales debidamente firmado por quien recibe el pago.
26	Consejal Padre de Familia (Encargado de Compras)	Entrega facturas o recibos al tesorero como comprobante de la compra.
27	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Anula vale y sella la (s) factura (s) o recibo (s) con sello de PAGADO.
28	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Cuando acumule el 80% ó más en facturas y/o recibos pagados, podrá solicitar al C.D.E. la reposición de dichos fondos contra los comprobantes respectivos con el sello de CANCELADO elaborando la liquidación de caja chica.
29	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Para la liquidación final de los saldos de los fondos no habrá reintegro a caja chica, sólo comprobación de los gastos.
30	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Deberá totalizar al finalizar cada página del libro de Ingresos y Egresos, además deberá establecer el saldo mensual y acumulado anual.
31	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Deberá integrar un archivo por fuente de financiamiento ordenado cronológicamente los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos.
32	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Archiva documentos legales y financieros (resguardarlos por 10 años para la rendición de cuentas).

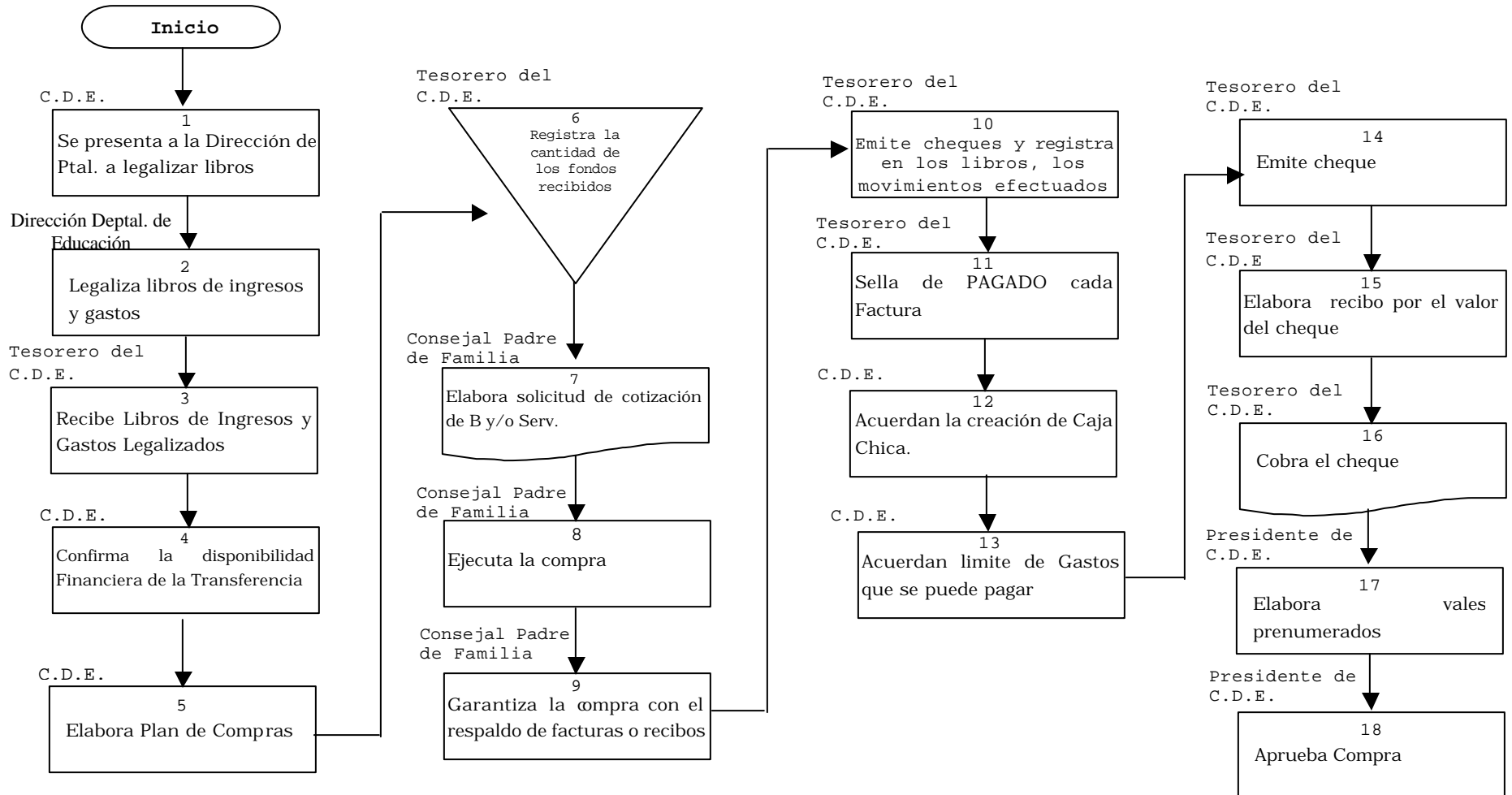
Revisado Por: \_\_\_\_\_

Autorizado Por: \_\_\_\_\_



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 4**

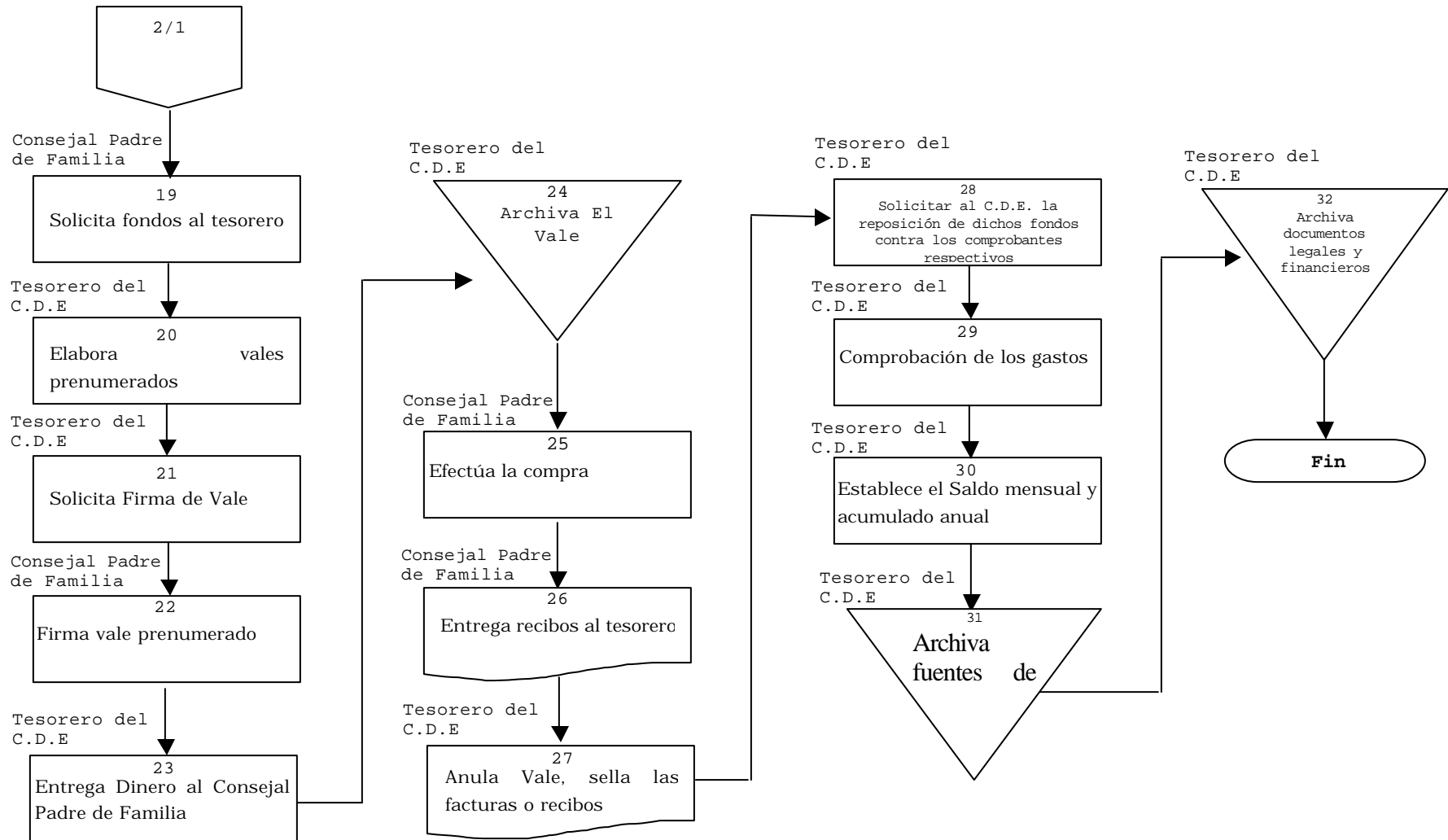
PROCEDIMIENTO : EJECUCIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINED.





**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 4**

PROCEDIMIENTO : EJECUCIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINED.





CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Adquisición de Bienes y/o Servicios.	1	1
NUMERO DE ACTIVIDADES	15	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Consejo Directivo Escolar	Mantendrá en la institución una lista de proveedores actualizados y sus antecedentes clasificados según la naturaleza del bien o servicio que ofrezcan con el objeto de disponer de información oportuna para realizar nuevas adquisiciones.
2	Consejo Directivo Escolar	Elabora plan de compras de acuerdo al presupuesto del centro educativo, a fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas.
3	Consejal Padre de Familia	Realiza la compra, sujetándose a lo establecido por la ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública (Ver Anexo No 6)
4	Consejal Padre de Familia	Elaborar solicitud de cotización y envía a proveedores donde pueden suministrar el tipo de bien o servicio solicitado.
5	Empresa o Proveedor	Recibe solicitud de cotización y entrega información al consejal padre de familia por escrito.
6	Consejal de Padre de Familia	Recibe cotización.
7	Consejo Directivo Escolar	Hace análisis técnico (revisa características como garantía del bien, o servicio, tiempos de entrega) y análisis económico (precios).
8	Consejal Padre de Familia	Procede a elaborar orden de compra con numeración correlativa.
9	Empresa o Proveedor	Entrega los bienes o servicios y factura de consumidor final, en casos eventuales al presidente del Consejo Directivo Escolar.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Adquisición de Bienes y/o Servicios.	1	2
NUMERO DE ACTIVIDADES	15	FECHA: 28/Nov/2002	

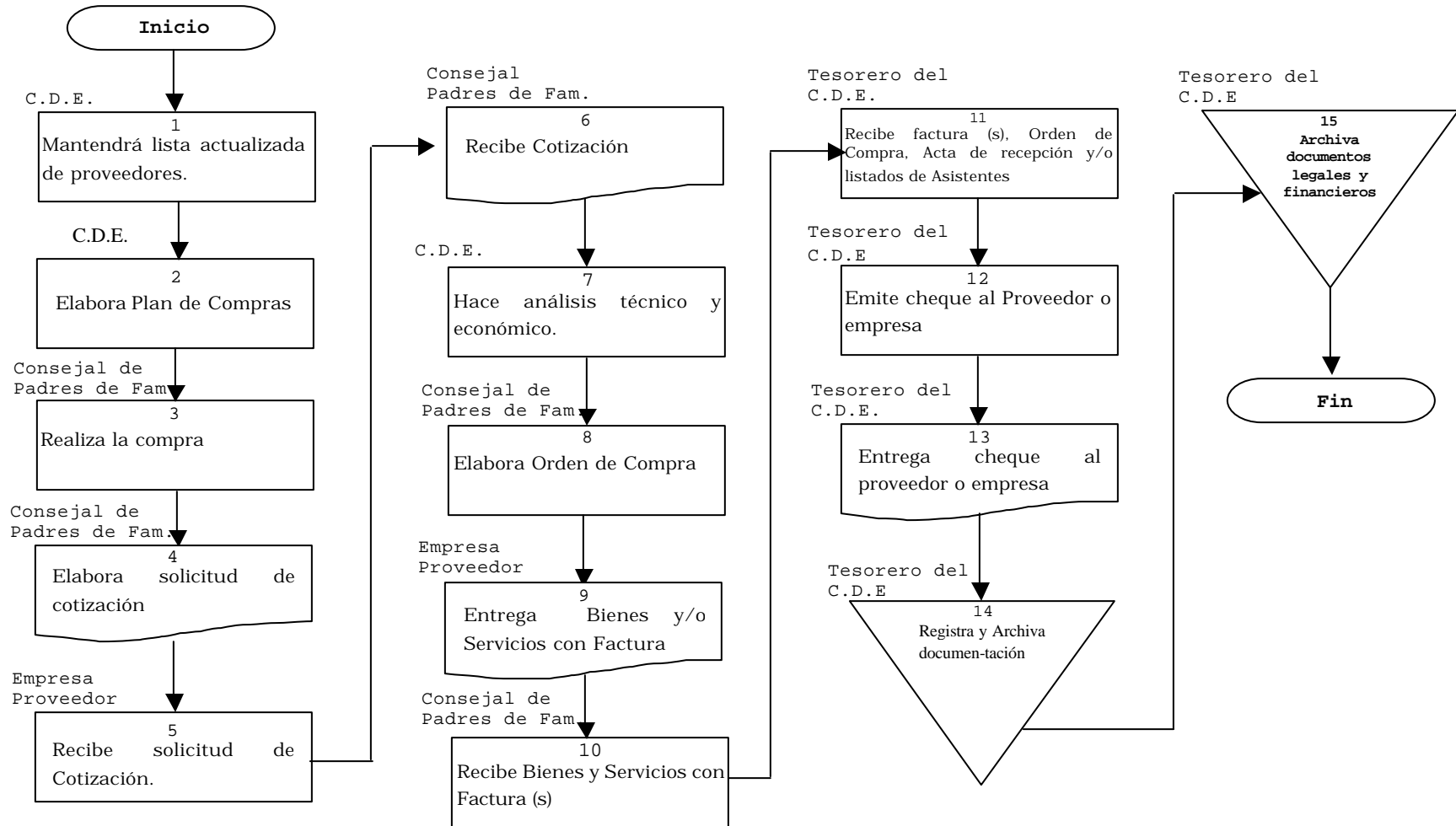
ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
10	Consejal de Padre de Familia	Recibe los bienes y/o servicios y factura o recibo, debiendo: a) levantar un acta de recepción para dejar constancia de que se recibe a entera satisfacción y b) firmar en la factura como responsable de la recepción del bien. Cuando fueren bienes y/o servicios para actividades culturales y educativas, deberán evidenciar la recepción de los mismos mediante un listado que contenga el nombre de la actividad, lugar, fecha, nombre, número de cédula y firma de los participantes.
11	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Recibe factura, orden de compra, acta de recepción y/o listado de asistentes cuando corresponda.
12	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Emite cheque a favor de la empresa o proveedor firmándolo, obtiene firma del presidente y del consejal representante de los Maestros
13	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Entrega el cheque al proveedor o empresa.
14	Tesorero del Consejo Directivo Escolar	Registra y archiva en el fólder correspondiente la documentación.
15	Consejo Directivo Escolar	Será el responsable de su registro y control, donde podrán demostrar su utilización.

Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------



**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 5**

PROCEDIMIENTO : ADQUISICIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS.





**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		PAGINA	
UNIDAD	Consejo Directivo Escolar (C.D.E)	VERSIÓN	NUMERO
PROCEDIMIENTO	Matrícula para estudiantes	1	1
NUMERO DE ACTIVIDADES	15	FECHA: 28/Nov/2002	

ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Secretaria	Proporciona información general a la aspirante.
2	Aspirante	Compra prospecto.
3	Aspirante	Le conviene o no.
3.1	Aspirante	Si no le conviene, finaliza procedimiento.
3.1	Aspirante	Si le conviene, llena hoja de matrícula
4	Aspirante	Entrega hoja de matrícula y la documentación respectiva.
5	Secretaria	Recibe hoja de matrícula y documentación.
6	Secretaria	Revisa la hoja de matrícula y documentación.
6.1	Secretaria	Si no esta completa la documentación la regresa al aspirante.
6.2	Secretaria	Si está completa la documentación, emite talonario de pagos.
7	Aspirante	Se presenta a cancelar a colecturía o a una institución bancaria asignada por el Consejo Directivo Escolar.
8	Colector/cajera	Recibe el pago de la aspirante.
9	Aspirante	Presenta el talonario a la Dirección.
10	Subdirección	Recibe y revisa el talonario de pagos.
11	Subdirección	Autoriza la Matrícula.
12	Secretaria	Registra la Matrícula en la base de datos.
13	Subdirección y Dirección	Revisa listados de estudiantes de nuevo ingreso.
14	Dirección	Envía copia de listado de estudiantes al Ministerio de Educación (MINED)
15	Dirección	Archiva copia de listado de Estudiantes de Nuevo Ingreso.

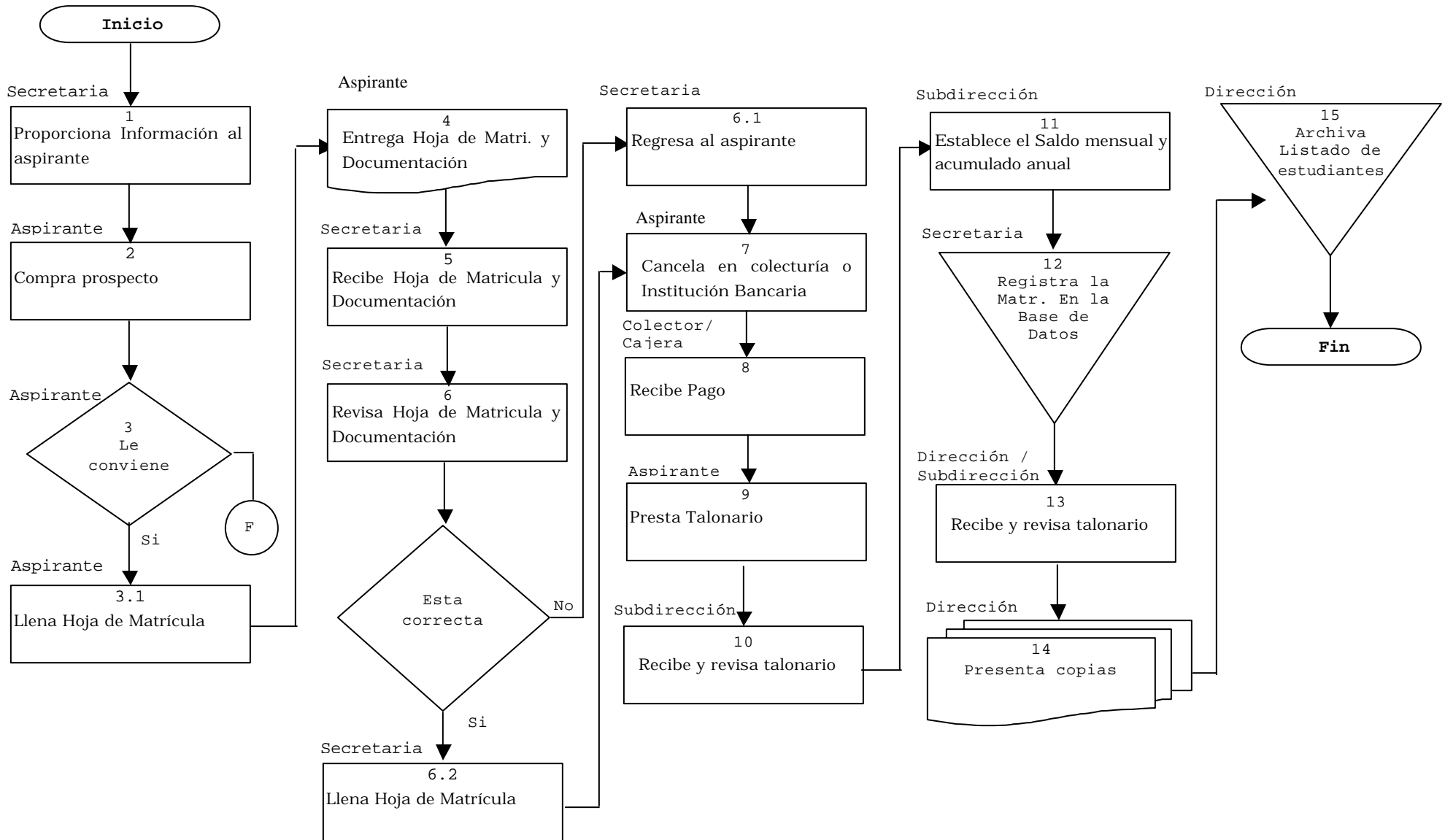
Revisado Por: _____	Autorizado Por: _____
---------------------	-----------------------






**CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"**  
**CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS No. 6**

PROCEDIMIENTO : MATRICULA PARA ESTUDIANTES.



**ANEXO No. 10**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**


	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	3
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

### **INTRODUCCIÓN.**

El Manual de Organización que se presenta contiene información detallada y actualizada referente a la estructura orgánica del Centro Escolar "General Francisco Morazán", las funciones de las diferentes unidades administrativas, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, las relaciones de comunicación internas y externas de cada unidad.

Este documento sirve de medio de información y orientación para el personal, alumnado y visitantes a la institución

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	2	De	3
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

#### Misión:

"Brindar a la población estudiantil en los niveles de educación básica y media una educación con calidad académica e incentivar en ellas un espíritu emprendedor cimentado en los valores morales y cívicos que contribuyan al desarrollo económico y social de El Salvador".


#### Visión:

"Ser una institución líder en el ámbito educativo formando bachilleres con capacidad crítica e innovadora para su desenvolvimiento en la sociedad".

#### Objetivos de la Institución:

1. Mantener la calidad en los servicios educativos para ofrecer a la sociedad futuros profesionales altamente competitivos en el mercado laboral.
2. Ampliar los servicios educativos para ofrecer a las demandantes diversas opciones de especialización en educación media.
3. Ampliar la infraestructura física de las instalaciones para dar cobertura a la futura demanda de alumnas de tercer ciclo y bachillerato.
4. Ocupar una posición importante y sólida en el mercado de los servicios educativos en los niveles de educación básica y media.


Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	3	De	3
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

Instrucciones para el uso del Manual de Organización.


- Es de importancia que la dirección de la institución de a conocer este manual a todo el personal docente, administrativo y de servicios generales, quienes deberán de tener acceso a dicho manual.
- Fomentar el uso de esta herramienta.
- Se detalla la descripción de la estructura organizativa de la institución. El contenido del organigrama se presenta de la siguiente manera: Nombre de la unidad, nivel de autoridad dependencia jerárquica, unidades subordinadas, objetivo y funciones de la unidad y las relaciones externas e internas.
- Para que este manual tenga mayor utilidad es necesario que se revise periódicamente y se efectúen los cambios que se consideren pertinentes.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

<p>UNIDAD ORGANIZATIVA : Consejo Directivo Escolar.</p> <p>NIVEL DE AUTORIDAD : Decisión.</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: No tiene internamente pero depende externamente del MINED.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS : Dirección, Subdirección, Departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios Generales.</p> <p>OBJETIVO: Contribuir a mejorar la calidad de los procesos técnicos y administrativos que se realiza en la prestación de los servicios educativos de la institución.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento.</li> <li>2. Conocer, aprobar y divulgar el Programa Escolar Anual.</li> <li>3. Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios para apoyar el desarrollo del Centro Educativo.</li> <li>4. Aprobar la planta del personal docente y administrativo necesaria para el cumplimiento de las metas del Centro Educativo.</li> <li>5. Seleccionar o solicitar la selección del personal docente de conformidad a la ley de la Carrera Docente.</li> <li>6. Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que de acuerdo con la ley sea necesario.</li> <li>7. Iniciar ante la junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga.</li> <li>8. Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados.</li> </ol>
---

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------


	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	2	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

9. Promover incentivos al desempeño de los miembros de la comunidad educativa en el Centro Escolar.
10. Facilitar las auditorias de personal.
11. Velar porque los recursos existentes sean los necesarios para el buen funcionamiento del centro educativo.
12. Adquirir bienes y contratar servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
13. Dar seguimiento al mantenimiento de la infraestructura y equipo del Centro Educativo.
14. Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión, los cuales pasarán a ser patrimonio del Estado.
15. Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades de la comunidad educativa.
16. Manejar los fondos en cuenta bancaria mancomunada por el presidente, tesorero y un consejo de los educadores en el consejo.
17. Velar por la efectiva transferencia de los recursos al nivel local, para cumplir con la programación anual de gastos.
18. Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el Centro Educativo.

RELACIONES INTERNAS: Con la Dirección, Subdirección, Departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios Generales, Alumnas y Padres de Familia.

RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación, Instituciones de carácter público y privado.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	3
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

UNIDAD ORGANIZATIVA : Dirección.

NIVEL DE AUTORIDAD : Decisión.

DEPENDENCIA JERARQUICA: Consejo Directivo Escolar.

UNIDADES SUBORDINADAS : Subdirección, Departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios Generales.


OBJETIVO: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades que se desarrollan al interior de la institución.

**FUNCIONES:**

1. Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnas, velando por su correcto funcionamiento.
2. Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el Consejo de Profesores, atendiendo los planes y programas de estudio.
3. Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeños y proporcionar la ayuda técnica necesaria.
4. Organizar la matrícula.
5. Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución.
6. Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, título, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes.
7. Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencias, aptitudes, habilidades y destreza de los educadores.
8. Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica.


Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------



	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	2	De	3
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

9. Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones recibidas en la misma forma al asumir el cargo.
10. Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la ley y a su labor debe realizar.
11. Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
12. Organizar en forma participativa el horario generado de clases de la institución.
13. Cumplir y hacer las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le compete, en base a los procedimientos establecidos.
14. Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumno y padres de familia.
15. Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones.
16. Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos.
17. Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del director y el subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------


	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	3	De	3
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

18. Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores.
19. Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la Institución Educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

RELACIONES INTERNAS: Con la Subdirección, Departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios Generales, Alumnado y Padres de Familia.

RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación e Instituciones de carácter público y privado.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	1
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

UNIDAD ORGANIZATIVA : Subdirección.

NIVEL DE AUTORIDAD : Decisión.

DEPENDENCIA JERARQUICA: Dirección y Consejo Directivo Escolar.

UNIDADES SUBORDINADAS : Departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios Generales.

OBJETIVO: Planificar y controlar las actividades laborales del personal.


FUNCIONES:

1. Asumir las funciones y atribuciones del director en ausencia eventual.
2. Cumplir las misiones que le sean asignadas por el subdirector en función de las necesidades del servicio.
3. Organizar y distribuir entre el personal docente, las zonas para vigilancia de los alumnos, durante los recreos.
4. Darle seguimiento a las disposiciones que emanen del director o deriven de acuerdos del Consejo de Profesores; así como proponer iniciativas al director para mejorar la prestación de los servicios educativos.
5. Llevar el control de asistencia diaria de los educadores y consultar con el Director sobre anomalías que se presenten.

RELACIONES INTERNAS: Con la Dirección, Consejo Directivo Escolar, Departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios Generales, Alumnas y Padres de Familia.

RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación, Instituciones de carácter público y privado.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	1
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

UNIDAD ORGANIZATIVA : Consejo de Maestros.

NIVEL DE AUTORIDAD : Apoyo.

DEPENDENCIA JERARQUICA: No Tiene.

UNIDADES SUBORDINADAS : No Tiene.

OBJETIVO: Apoyar a la dirección del Centro Escolar en los diferentes programas que establezca.


FUNCIONES:

1. Participar en la realización del Reglamento Interno del Centro Escolar.
2. Integración en los diferentes comités del Centro Escolar.
3. Sugerir ideas que mejoren la calidad en la educación que se imparte a las alumnas.
4. Integrar el Consejo Directivo Escolar.
5. Mantener una buena comunicación con las alumnas para solucionar problemas académicos que se presente.

RELACIONES INTERNAS: Subdirección, Dirección, Consejo Directivo Escolar, Departamentos de Docencia, Administrativo y de Servicios generales, Alumnado y Padres de Familia.


RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación e Instituciones Educativas de carácter público.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	1
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					


<p>UNIDAD ORGANIZATIVA : Consejo de Padres de Familia.</p> <p>NIVEL DE AUTORIDAD : Apoyo.</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: No tiene.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS : No tiene.</p> <p>OBJETIVO: Apoyar a la dirección en los diferentes programas que ésta ejecute.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por la educación que se imparte a sus hijos.</li> <li>2. Participar en la elección de sus representantes ante el Consejo Directivo Escolar.</li> <li>3. Velar por el adecuado uso de los fondos que ingresen al centro educativo por aportaciones de los padres o por otros medios, tales como actividades, donaciones y transferencias.</li> <li>4. Apoyar al Consejo a través de actividades que realicen los diferentes comités del Centro Escolar.</li> </ol> <p>RELACIONES INTERNAS: C.D.E, Dirección y Subdirección.</p> <p>RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación e Instituciones de carácter público y privado.</p>
--

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	1
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					


<p>UNIDAD ORGANIZATIVA : Departamento Administrativo.</p> <p>NIVEL DE AUTORIDAD : Operativo.</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Subdirección.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS : No tiene.</p> <p>OBJETIVO: Coordinar las actividades del recurso humano con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios prestados así como también el uso óptimo de los recursos materiales que la institución posee.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan de trabajo a desarrollar en el año.</li> <li>2. Proporcionar información a las nuevas aspirantes a la institución.</li> <li>3. Colaborar con los docentes cuando éstos lo soliciten.</li> <li>4. Supervisar las labores administrativas.</li> <li>5. Organizar la venta de folletos, talonarios y artículos deportivos.</li> </ol> <p>RELACIONES INTERNAS: Dirección, Subdirección, alumnas y padres de familia.</p> <p>RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación.</p>
---

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	1
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

<p>UNIDAD ORGANIZATIVA : Departamento de Docencia.</p> <p>NIVEL DE AUTORIDAD : Operativo.</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Subdirección.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS : No tiene.</p> <p>OBJETIVO: Organizar y controlar las actividades del personal que tiene bajo su responsabilidad.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el Programa Educativo Institucional.</li> <li>2. Llevar completos, en orden y al día los libros del registro escolar de su grado o sección.</li> <li>3. Planificar la labor de docente y hacer un buen uso del tiempo en beneficio de los alumnos.</li> <li>4. Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clase.</li> <li>5. Cooperar con el director, subdirector, los padres de familia y el Consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos.</li> <li>6. Cumplir los acuerdos tomados en consejo de Profesores.</li> <li>7. Velar por el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución.</li> </ol> <p>RELACIONES INTERNAS: Dirección, Subdirección, alumnado y padres de familia.</p> <p>RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación.</p>
--


Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	1
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

<p>UNIDAD ORGANIZATIVA : Departamento de Servicios Generales.</p> <p>NIVEL DE AUTORIDAD : Operativo.</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Sud-Dirección.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS : No tiene.</p> <p>OBJETIVO: Organizar y ejecutar las funciones que realiza el personal de este departamento.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener las instalaciones limpias y ornamentadas.</li> <li>2. Coordinar con el subdirector las actividades a ejecutar.</li> <li>3. Velar por el uso óptimo de los servicios públicos recibidos por la institución.</li> <li>4. Colaborar con el personal docente y administrativo cuando estos lo soliciten.</li> </ol> <p>RELACIONES INTERNAS: Dirección, Subdirección, Departamentos de Docencia, Administrativo y alumnado.</p> <p>RELACIONES EXTERNAS: No tiene.</p>
---


Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------



	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

UNIDAD ORGANIZATIVA	:	Comité
NIVEL DE AUTORIDAD	:	No Tiene
DEPENDENCIA JERARQUICA	:	Departamento de Docencia
UNIDADES SUBORDINADAS	:	Ninguna
<p>OBJETIVO: Participar en la planificación y ejecución de actividades de apoyo al que hacer educativo que favorezcan el desarrollo de las alumnas.</p>		
<p>FUNCIONES:</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan de trabajo de comité.</li> <li>2. Dar a conocer el Reglamento Interno a la comunidad estudiantil y docente y organizar la zonas de vigilancia durante los recreos en forma relativa</li> <li>3. Distribución de la carga académica del área técnica vocacional.</li> <li>4. Concientizar a las alumnas en un sentido positivo, creativo y solidario para un mejor aprovechamiento académico, moral social y cultural.</li> <li>5. Descubrir, fomentar y desarrollar las habilidades deportivas en las alumnas.</li> <li>6. Supervisar la manipulación de alimentos en los cafetines del Centro Escolar.</li> <li>7. Proporcionar a cada docente una tabla de porcentajes de actividades, pruebas objetivas y desempeño personal que le faciliten la obtención de los promedios del alumnado.</li> <li>8. Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad de la institución y proteger los bienes de ésta.</li> <li>9. Organizar el comité higiénico en cada sección.</li> <li>10. Minimizar el problema ambiental de mayor incidencia en la comunidad educativa.</li> </ol>		


Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	2	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					


RELACIONES INTERNAS: Departamentos de Docencia, Administrativo y Servicios Generales, Comunidad Educativa y Padres de Familia.

RELACIONES EXTERNAS: Instituciones Públicas y privadas.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

<p>UNIDAD ORGANIZATIVA : Asesor Administrativo</p> <p>NIVEL DE AUTORIDAD : Asesoría Externa</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Ministerio de Educación</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS : Consejo Directivo Escolar y Dirección</p> <p>OBJETIVO: Fortalecer la capacidad administrativa de los miembros de las diferentes modalidades de administración Escolar Local, que les permita mejorar la gestión que realizan y los servicios educativos que prestan.</p> <p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canalizar la inversión adecuada de los fondos que el MINED trasfiere y los que genera el Centro Educativo.</li> <li>2. Brindar asesoría oportuna a las modalidades con un promedio de 8 horas mensuales.</li> <li>3. Verificar gastos y operaciones financieras realizadas.</li> <li>4. Controlar la ejecución adecuada de los fondos.</li> <li>5. Revisar libros de ingresos y gastos en forma aleatoria la legalidad de gastos efectuados.</li> <li>6. Revisar planes de compra, instructivos, cotizaciones, contratos, etc.</li> <li>7. Revisar el presupuesto de gastos y conciliaciones bancarias.</li> <li>8. Asesorar la elaboración de contratos de bienes o servicios.</li> <li>9. Asesorar en la elaboración de la Declaración de Rentas IVA, ISSS, AFP y otros compromisos.</li> <li>10. Revisar informes de liquidación de fondos (Bonos y otros ingresos).</li> <li>11. Asesorar la formulación de proyectos, presupuesto y planes de trabajo.</li> </ol>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:


	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	2	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

12. Dar seguimiento a la ejecución de proyectos.
13. Poner al día y en regla procesos contables y administrativos.
14. Revisar el inventario de bienes a fin de actualizarlo.
15. Asesorar a los miembros de las modalidades y personal administrativo responsable de operaciones y tareas administrativas.

RELACIONES INTERNAS: C.D.E., Director y Subdirector


RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	1	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

<p>UNIDAD ORGANIZATIVA : Asesor Pedagógico</p> <p>NIVEL DE AUTORIDAD : Asesoría Externa</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Ministerio de Educación</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS : Dirección, Subdirección, Departamento de Docencia.</p> <p>OBJETIVO: Promover Acciones de investigación, evaluación y capacitación que permita la ejecución de acciones innovadoras, así como también conocer los avances, logros y limitaciones, para la retroalimentación y la toma de decisiones en forma oportuna.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constatar y verificar que la calidad de los servicios prestados a los Directores y Docentes superen o al menos llenen sus expectativas, para contribuir activamente desde su puesto de trabajo con hacer efectivo el desempeño de docentes y directores.</li> <li>2. Conocer y respetar los procesos y políticas de trabajo diseñadas por el MINED.</li> <li>3. Formular conjuntamente con los directores un Plan de Capacitación para la zona que sea vinculante con el PEI de cada institución y por tanto, que se refleje en el lo que concierne a cada institución.</li> <li>4. Buscar los mecanismos adecuados para aprovechar el recurso humano calificado.</li> <li>5. Llevar registros individualizados de directores y docentes en cuanto a su desarrollo profesional y actualización.</li> <li>6. Realizar informes mensuales y trimestrales sobre la evaluación del desempeño. Chequeo de necesidades y estatus del seguimiento de la aplicación de la capacitación en el aula y entregarlos a su respectivo coordinador técnico de zona.</li> <li>7. Orientar a los docentes para que se realicen una verdadera adecuación curricular.</li> </ol>
---

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	<b>CENTRO ESCOLAR "GENERAL FRANCISCO MORAZAN"</b>	Fecha			
		Página	2	De	2
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>					

8. Asesorar la elaboración de contratos de bienes o servicios.
9. Desarrollar talleres de sensibilización con padre, madre y miembros de la comunidad sobre la importancia de la educación en la vida de la familia y la comunidad local y nacional.
10. Identificar los recursos: Humanos, potenciales y equipos existentes en las escuelas que le corresponden para optimizar su uso.

RELACIONES INTERNAS: C.D.E., Director, Subdirector y Docentes.

RELACIONES EXTERNAS: Ministerio de Educación.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

**ANEXO No. 11**

**CONTROL PRESUPUESTARIO**

## **ANEXO No. 12**

### **CONTROL NO PRESUPUESTARIO**