

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas



“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”

Trabajo de Graduación Presentado por:

Carlos Fernando Ovando Marinero

Jorge Ernesto Ramírez Gil

Romeo Alfredo Merino Velásquez

Para optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Septiembre de 2002

San Salvador,

El Salvador,

Centro América



© 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

INDICE

	Pag.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPITULO I.	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE COMPLEJOS	
EDUCATIVOS Y MODELOS ORGANIZACIONALES	
A. Generalidades sobre Complejos Educativos.	
1. Complejos Educativos Generales	1
a. Antecedentes	1
b. Tipos de educación	2
c. Definición	5
d. Importancia	5
e. Características	6
2. Complejos Educativos Integrales	7
a. Antecedentes	7
b. Definición	8
c. Importancia	8
d. Características	9
B. Aspectos Generales sobre el "Complejo	
Educativo de la Ciudad de Olocuilta (CEO)"	
1. Generalidades sobre el Municipio de Olocuilta	9
a. Ubicación Geográfica	9

b. Territorio y Población.	10
c. Actividad Económica	11
2. Generalidades sobre el CEO	12
a. Antecedentes	12
b. Importancia	14
c. Marco Legal	14
d. Beneficiarios	15
e. Instituciones de apoyo y Servicios básicos que se proporcionarán en el CEO.	15
C. Aspectos teóricos sobre Modelos Organizacionales		
1. Modelo Organizacional	17
a. Modelo	17
b. Importancia	17
c. Clasificación	18
d. Características	20
e. Definición de Modelo Organizacional	20
2. Organización	21
a. Concepto	21
b. Importancia	23
c. Naturaleza y propósito	23
d. Principios de Organización	24
e. Organización Formal e Informal	27
3. Desarrollo Organizacional	28
a. Definición	28

b. Objetivos	28
c. Características	29
d. Elementos del Desarrollo Organizacional	30
4. Estructura Organizacional.	32
a. Definición	32
b. Tipos de Estructura	33
c. Organigramas	34
d. Manuales Administrativos	36
1) Manual de Organización	36
2) Manual de Procedimientos	33
5. Análisis FODA	38

CAPITULO II

"Diagnóstico Organizativo y Funcional de las Instituciones de Asistencia Social dedicadas a la Educación y Protección del Menor".

A. Investigación de Campo	39
1. Metodología de la Investigación	39
a. Objetivos	40
b. Determinación del Universo y la Muestra	41
c. Fuentes de Información.	42
d. Tabulación de los datos	44
2. Diagnostico Organizativo y Funcional	44

a. Funcionamiento	45
1. Objetivos	45
2. Funciones	46
3. Políticas y reglamentos	46
b. Principios de Organización	47
1. Unidad de Mando	47
2. Nivel Jerárquico	47
3. Delegación de Autoridad y Responsabilidad	48
4. Tramo de Control	48
5. Especialización	49
c. Herramientas Organizativas	50
1. Organigrama	50
2. Manuales Administrativos	51
d. Asignación y Gestión de Recursos.	51
1. Recurso Humano	52
2. Recursos Materiales	52
a. Espacio Físico y mobiliario y equipo	52
3. Recursos Financieros.	53
e. Aspectos Legales.	54
1. Leyes que norman a éstas Instituciones	54
2. Personalidad Jurídica.	54
3. Organizaciones responsables de la Administración de los Centros.	55
4. Patronatos	55

f. Determinación del FODA.	56
g. Análisis FODA.	59
B. Conclusiones y Recomendaciones	64
1. Conclusiones	64
2. Recomendaciones	67

CAPITULO III

**"Diseño de un Modelo Organizacional para la
Coordinación de Operaciones de El Complejo
Educativo de la ciudad de Olocuilta,
Departamento de La Paz, de El Salvador".**

A. Modelo Organizacional del Complejo Educativo de Olocuilta.	
1. Objetivos	70
2. Importancia del modelo	71
3. Estructura del Modelo	71
a. Componente Organizativo	72
1) Filosofía Organizacional	72
2) Propuesta de Organigrama	75
3) Manuales Administrativos básicos Propuestos.	76
a) Manual de Organización	77
b) Manual de Procedimientos	112

4) Comunicación y difusión	.	.	.	133
5) Actualización	.	.	.	133
b. Componentes legales	.	.	.	134
1) Naturaleza y Denominación	.	.	.	134
2) Legalización de Servicios	.	.	.	135
B. Implementación del Modelo.	.	.	.	140
1. Preparación	.	.	.	140
2. Implementación	.	.	.	142
3. Seguimiento	.	.	.	143
Bibliografía	.	.	.	145
Glosario				
Anexos				

RESUMEN EJECUTIVO

El Diseño de un Modelo Organizacional para la Coordinación de Operaciones del Complejo Educativo de la Ciudad de Olocuilta, del departamento de La Paz, pretende contribuir a la administración eficiente y eficaz de las operaciones y de los recursos a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Dentro del modelo, se plantea el establecimiento de una Estructura Organizacional idónea a la naturaleza de éstas instituciones, dedicadas a brindar los servicios de educación integral y protección al menor, que facilite la dirección, comunicación y la coordinación de las unidades; la cual se acompañará de una filosofía organizacional que promueva el fortalecimiento institucional.

La formulación de dicha estructura partió de un diagnóstico en aquellas instituciones que brindan servicios similares, la cual contendrá las herramientas técnicas administrativas básicas, que permitirán dar un seguimiento ordenado a las actividades que realizarán las unidades del Complejo Educativo de Olocuilta.

Se elaboró una encuesta con el propósito de recabar información sobre el funcionamiento de los distintos Modelos

Organizacionales que se aplican en las Instituciones dedicadas a la Educación integral y Protección al Menor, la cual estaba dirigida a los Directores y Ejecutivos a nivel de Mandos Medios dentro de las Instituciones investigadas.

Dentro de las principales conclusiones y recomendaciones se tienen las siguientes:

- Las instituciones de ésta naturaleza, generalmente son administradas por Congregaciones Religiosas, las cuales cuentan con personal idóneo, con vocación a la educación y protección de los menores más desprotegidos del país; por lo tanto se propone que la Administración del Complejo esté a cargo de una Congregación Religiosa, debido a que éstas cuentan con experiencia en brindar estos tipos de servicios, a la vez impregnará un carácter de seriedad, valores y principios morales.
- Las Estructuras Organizativas de algunas instituciones no están claramente difundidas dentro de las mismas, ya que existe discrepancia, entre Mandos Medios y Directores en su concepción, por lo que será necesario que el Complejo contenga las herramientas administrativas básicas propias del proceso de Organización, a fin de darles a conocer a los empleados la Estructura Organizacional, las funciones

a realizar, los procedimientos a seguir, a través de los manuales de organización y procedimientos.

- Así mismo la gestión de fondos, podría delegarse a las asociaciones o fundaciones como los Patronatos, ya que cuentan con su propia personalidad jurídica, los que permitirán gestionar recursos para la sostenibilidad económica del Complejo.

Con la aplicación de este modelo se beneficiará a una población aproximada de 1,100 jóvenes y niños de familia de escasos recursos de Olocuilta, pueblos aledaños y del gran San Salvador y especialmente aquellos en situación de alto riesgo.

INTRODUCCION

El Modelo Organizacional propuesto, tiene como objeto contribuir a la organización del Complejo Educativo de Olocuilta, para que sirva de guía en el proceso de Organización del mismo, afín de que facilite alcanzar los objetivos institucionales.

Este trabajo se ha desarrollado en tres partes, el primer capítulo presenta: Aspectos generales sobre Complejos educativos, el servicio educativo en el país, así como generalidades del Municipio de Olocuilta y del Complejo Educativo de Olocuilta (CEO), su importancia, y características. También se expone el marco teórico conceptual acerca de Modelo Organizacional y la fase del proceso administrativo denominada "Organización".

La integración lógica de todos éstos elementos presentados mediante conceptos, produce un sistema teórico que supera a la suma de los conocimientos aislados. Lo cual permitirá sacar nuevas conclusiones sobre la realidad.

El segundo capítulo, contiene la metodología utilizada en la investigación, la determinación del universo, la muestra, el diagnostico de las instituciones similares al Complejo; en

donde se analiza su funcionamiento, los principios de Organización que se aplican, las herramientas organizacionales utilizadas, la asignación y gestión de recursos, los aspectos legales. Finalizando con las conclusiones de la investigación y las recomendaciones, las cuales han sido elaboradas de manera que proporcionen los insumos suficientes para diseñar la propuesta del Modelo acorde a las necesidades del CEO.

El tercer capítulo es la propuesta del Modelo Organizacional el cual contendrá los manuales administrativos básicos, la estructura organizativa propuesta y los aspectos legales. Finalmente se presenta, la forma de implementación del Modelo organizacional, el cual se describe en tres fases: la Preparación, implementación y seguimiento.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL SOBRE COMPLEJOS EDUCATIVOS Y MODELOS ORGANIZACIONALES.

A. GENERALIDADES SOBRE COMPLEJOS EDUCATIVOS

1. COMPEJOS EDUCATIVOS GENERALES

a. ANTECEDENTES

El estado con el fin de modernizar el sistema educativo ha puesto en marcha la Reforma Educativa, en la cual se establecen nuevas modalidades, más efectivas y equitativas. Uno de los principales componentes de la actual reforma educativa que realiza el Ministerio de Educación de El Salvador (MINED), es la modernización institucional, cuyo objetivo es la descentralización de los servicios a nivel local, propiciando con ello la desburocratización y la modernización de los sistemas técnicos administrativos.

Tres de las modalidades en que se concentra la descentralización administrativa de los servicios educativos son: los Consejos Directivos Escolares (CDE), las Asociaciones Comunales de Educación (ACE) y los Consejos Educativos Católicos Escolar (CECE).

La reforma educativa, ha sido reformada en el seno de la Asamblea Legislativa que aprobó la Ley de Educación Superior (1995), la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente.

Siempre sobre la reforma educativa y considerando que

dentro de la organización administrativa actual de los centros educativos oficiales, se emplean diversas denominaciones en su naturaleza, por lo que es necesarias simplificarlas; en este sentido el Ministerio de Educación mediante acuerdo número 15-2338 y a partir del 1º de noviembre de 1997, se oficializa e implementa la denominación de los centros educativos oficiales con las expresiones: "COMPLEJOS EDUCATIVOS", sí en la estructura se atiende desde el nivel parvulario hasta el nivel medio.

"CENTRO ESCOLAR", Cuando en el mismo se atienda desde parvularia y/o primero a sexto grado, o de parvularia y/o primero a noveno grado, o desde primer grado a bachillerato, o desde tercer ciclo hasta bachillerato. (Ver anexo, forma 1)

b. TIPOS DE EDUCACIÓN.

El sistema educativo nacional tiene dos modalidades, la educación formal y la educación no formal.

1) EDUCACIÓN FORMAL

"Es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos"¹

El Ministerio de Educación es la institución responsable de establecer las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine, y armonice sus modalidades y

¹Ley General de Educación, Título II, Capítulo I, Art. 9

niveles, así mismo normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación.

Entre los objetivos que pretende alcanzar el sistema educativo del país se mencionan:

- Alcanzar la plenitud integral de la persona
- Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen del hombre y la naturaleza, sin perjuicios de las especializaciones que requiera el desarrollo económico y social del país.
- Establecer la secuencia didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de una función mental y cree hábitos positivos y sentimientos deseables.
- Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia en alcanzar los logros, la determinación de prioridades y desarrollo del poder crítico.

Los diferentes niveles de educación son impartidos a través de dos tipos de centros:

Los Centros Oficiales de Educación "son aquellos cuya dirección corresponde al estado por medio del ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al presupuesto general de la nación." según el Art.72 de la Ley General de Educación.

Los Centros Privados de Educación "son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación. El Estado podrá subvencionar instituciones privadas, sin fines de lucro, que cumplan con las estrategias de cobertura y calidad que impulse el Ministerio de Educación para lo cual se celebrarán los convenios correspondientes".²

2) EDUCACIÓN NO FORMAL

"La educación No Formal es la que se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados de la educación formal. Es sistemática y responde a las necesidades de corto plazo de las personas de la sociedad"³.

La educación no formal debe de fortalecerse y concebirse como complementaria de la educación formal, permitiendo y facilitando la incorporación al sistema formal a los menores que, por diversas razones, se retiran temporalmente de las escuelas.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) es la institución responsable de coordinar, normar y evaluar las acciones del Sistema de Formación

² Ídem Art. 79

³ Ídem Art. 10

Profesional y liderar la política nacional de Formación Profesional.

Los beneficiarios de los diversos programas de capacitación que brinda el INSAFORP serán los diferentes sectores productivos, ya que al contar con el recurso humano capacitado les permite elevar y mejorar sus niveles de productividad y competitividad en los mercados internacionales.

También al trabajador, porque adquiere mejores niveles de formación en su puesto de trabajo y/o mayores oportunidades de empleo.

Al país, especialmente, porque le permite contar con mano de obra calificada que exige su desarrollo económico y social.

c. DEFINICIÓN DE COMPLEJOS EDUCATIVOS

Son todas aquellas instituciones (oficiales o privadas) que dentro de sus instalaciones ofrecen los servicios de educación formal, desde el nivel parvulario hasta el nivel medio.

d. IMPORTANCIA

Los complejos educativos son de mucha importancia para el país; porque a través de ellos se ofrecen los diferentes niveles de educación en un mismo local. Permitiendo con esto que un niño inicie su educación, formando sus hábitos y desarrollando sus aptitudes, adquiriendo los conocimientos mínimos con los cuales se pueden desenvolver

en la sociedad y terminar formándose consolidando sus actitudes, aptitudes y valores.

e. CARACTERÍSTICAS

Las características mas importantes, es que brindan los servicios de:

- **Educación Parvularía:** El cual es el nivel educativo, en el que se imparten algunos conocimientos y se estimula la formación de hábitos y el desarrollo de aptitudes en niños y niñas de 4 a 6 años de edad, durante un periodo de tres años de estudio.
- **Educación Básica:** Es la que se proporciona a niños de 7 a 15 años, con el propósito de contribuir en su formación armónica e integral, de manera que obtengan al menos los conocimientos mínimos por los cuales pueden desenvolverse en la sociedad; su duración establece nueve años de estudio del 1° al 9° grados que se organizan en tres ciclos de tres años cada uno.
- **Educación Media:** Este nivel es complementario de la educación básica, es el principio de la educación profesional y capacita para niveles superiores de educación. Entre los objetivos que se pretenden en este nivel está fortalecer el proceso de formación integral, propiciar la consolidación de aptitudes, actitudes y valores.

Otra característica primordial es que:

- Son reguladas y supervisadas por el Ministerio de Educación, el cual propone a los directores responsables del área de educación; además éstas instituciones se caracterizan por contar con un espacio físico adecuado y amplio.

2. COMPLEJOS EDUCATIVOS INTEGRALES

a. ANTECEDENTES

La protección a los menores, es una necesidad primordial en la medida en que la familia se ha visto limitada para proporcionar las condiciones de vida favorables para el desarrollo integral de sus hijos.

La protección Institucional a niños y niñas surgió a finales del siglo pasado, por iniciativa de las congregaciones religiosas y personal laico, ante la necesidad de auxiliar a los niños huérfanos desamparados. La primera institución fundada para tal finalidad fue el Hogar del Niño de San Salvador, denominado originalmente; "Hospicio de Huérfanos", el Hospicio de San Miguel actualmente denominado "Centro de Desarrollo Juvenil Dolores Souza" y el Hospicio de Huérfanos de Santa Ana, hoy "Casa hogar Fray Felipe de Jesús Moraga".

Inicialmente el sostenimiento de estos hospicios y orfanatos fue obra de personas altruistas.

Posteriormente la responsabilidad fue asumida por el Gobierno, incorporándose al presupuesto de la nación los fondos para su funcionamiento.

Fue así como surgió El Instituto Salvadoreño de protección al Menor (ISPM) el cual fue creado mediante el Decreto Legislativo N° 482 de fecha 11 de marzo de 1993; para orientar los esfuerzos gubernamentales hacia una Política Nacional de atención al Menor, y enfocar los recursos estatales de forma efectiva.

En la convención sobre Derechos del Niño, ratificada por Decreto de la Asamblea Legislativa el 27 de Abril de 1990, se suscribió la utilización del termino "menor" en lugar de "niño", para referirse a "todo ser humano menor de 18 años de edad".⁴

b. DEFINICIÓN

Son aquellas instituciones oficiales o privadas que ofrecen de una forma integral, los servicios de educación parvularia, básica y media, el servicio de albergue, servicio de salud y servicio de educación no formal.

c. IMPORTANCIA

Los complejos educativos integrales son de mucha importancia para la sociedad; ya que a través de ellos se logra disminuir los diferentes problemas que aquejan a la sociedad como lo son: Déficit de escuela, índice de analfabetismo, drogadicción, el alcoholismo, niños

⁴ G.O.E.S. "Política Nacional de Atención al Menor", marzo de 1993

desamparados, madres adolescentes en condición de abandono, jóvenes sin educación, etc. Permitiéndoles a las personas de escasos recursos poder acceder a los servicios que más necesitan para desarrollarse dentro de la sociedad; como lo son la educación, salud, bienestar infantil y formación vocacional.

d. CARACTERÍSTICAS

Estas instituciones están orientadas a facilitar el acceso a los servicios de Educación formal(Nivel parvulario, básico y medio), educación no formal, Bienestar infantil (albergue y guardería), Servicio de salud y las cuales cuentan con espacio físico adecuado y amplio; La administración de éstas instituciones ésta a cargo de personas particulares, Iglesias, por fundaciones o asociaciones; además son regulados por: Ministerio de Educación, Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, Ministerio de Salud y otras instituciones. Por último éstas instituciones están orientados para atender a las personas de más escasos recursos.

B. "ASPECTOS GENERALES SOBRE EL COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA (CEO)"

1. GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE OLOCUILTA

a. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Olocuilta es un Municipio del Departamento de la Paz, tiene una extensión territorial de 89.68 km², geográficamente se ubica en la zona paracentral del país. A una distancia de 25 kilómetros aproximadamente de San Salvador (capital) y

a una altitud de 500 metros sobre el nivel del mar.

Esta limitado al norte por los Municipios de Santo Tomas y Santiago Texacuangos; al noreste por el Municipio de San Francisco Chinameca; al este con Cuyultitán; al sureste con San Luis Talpa y el Océano Pacífico; al oeste por el Municipio de Panchimalco y al suroeste con el Departamento de la Libertad.

También se encuentra ubicada a 27 km. sobre la autopista que de San Salvador conduce al Aeropuerto Internacional de El Salvador. (Ver anexo, figura 1)

b. TERRITORIO Y POBLACIÓN

De acuerdo a datos de población proporcionados por la Unidad de Salud de Olocuilta, a mediados de 1998 la población se estimaba en 26,642 habitantes; la población urbana era de 12,621 habitantes (47%) y la rural de 14,021 habitantes (53%). (Ver anexo tabla 1).

Actualmente la zona urbana tiene una extensión de 1.35 km², se divide en 5 barrios, 6 lotificaciones y una urbanización así:

BARRIOS: San José, El Carmen, El Centro, Concepción y El Calvario.

LOTIFICACIONES: El tesoro, San Francisco, San Antonio 1,2,3 y 4, El Carmen 1 y 2 La Joya y Hernández.

URBANIZACIÓN: Montelimar.

La periferia del área urbana se ha extendido considerablemente debido a muchas lotificaciones entre las cuales se pueden mencionar: Casa Blanca, Casa Loma, Vista al Mar y Barrio Nuevo(Cantón los Huachipilines), El Alamo

(Cantón El Chilamate) y la Loma (Cantón La Esperanza), sin embargo aún se carece de servicios básicos como: agua, energía eléctrica, Alumbrado público, aseo, y pavimentación de calles y sobre todo infraestructura educativa.

c. ACTIVIDAD ECONOMICA.

En los últimos años este Municipio ha experimentando un cambio significativo, transformándose en un polo de desarrollo. Actualmente cuenta con dos zonas francas: a) INTERNACIONAL b) MIRAMAR (actualmente en construcción), donde se concentran según la Alcaldía Municipal 3,000 empleos aproximadamente.

En el área urbana las actividades productivas son: el comercio, la industria y los servicios; se estima que existen alrededor de 450 empresas, de las cuales más del 95% son micro y pequeños negocios (comerciantes al detalle, usuarios del mercado, comerciantes de pupusas de arroz y otros); El número de las empresas grandes no pasa de 20.⁵ Los principales limitantes del sector empresarial en la ciudad es la ausencia de programas de fortalecimiento empresarial, mercado municipal inadecuado y desordenado y delincuencia.

La economía rural de Olocuilta es eminentemente agropecuaria caracterizándose por pequeñas parcelas; las actividades agropecuarias predominantes son los granos básicos (alrededor del 80%) y en segundo lugar están las explotaciones pecuarias, hortalizas, frutales y café.

⁵ Documento de Formulación de Proyectos de la AECI septiembre 2000.

En términos generales, la población rural está en desventaja con relación a la del área urbana en cuanto a la disponibilidad de servicios públicos básicos (agua, salud, educación, seguridad pública) e infraestructura económica (camino, transporte, energía eléctrica, telefonía).

2. GENERALIDADES SOBRE EL COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA (CEO)

a. ANTECEDENTES

Es de hacer notar que Olocuilta en los últimos años ha experimentado enormes cambios tanto así, que aparece en el Plan de Nación como una de las cuatro áreas de mayor impacto en cuanto a desarrollo, sugerida por la Comisión Nacional de Desarrollo.

La Alcaldía Municipal de Olocuilta en su afán de potenciar el desarrollo ha creado un proyecto denominado "COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA" (CEO) en donde muchos jóvenes y niños de familias de escasos recursos serán beneficiados, mediante programas educativos, talleres vocacionales, asistencia médica y servicios de guardería etc.

Al principio se contempló la posibilidad de retomar el proyecto iniciado por un religioso en el Municipio de San Marcos, pero al no contar con el apoyo necesario y a fin de disponer de un terreno apropiado para la construcción del



© 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

complejo, se tomó la decisión de trasladar el proyecto al Municipio de Olocuilta, por ser una ciudad cercana a San Salvador y que en alguna medida ayudaría a los habitantes de la zona.

La buena disposición mostrada por la Municipalidad, el Comité de Desarrollo Local (CDL) y el Comité de Desarrollo Juvenil de Olocuilta, que no sólo cedieron el terreno, sino que se comprometieron oficialmente a su sostenibilidad, ha hecho que el proyecto se lleve a cabo.

En un inicio se proyectaba construirlo en una zona verde donada por la empresa constructora de la zona franca Internacional, ubicada a 1.4 km. del Municipio, beneficiando a las trabajadoras de las maquilas (zona franca), a los pobladores del cantón Cupinco (109 familias) y a las trabajadoras de los pupusódromos el Manguito y Buena Vista. Pero después por algunos inconvenientes en el lugar se tomó la decisión de trasladar el proyecto 1 Km. Al sur de la ciudad en la lotificación Casa Loma, del cantón los Huachipilines beneficiando a 206 familias de dicho cantón, así como también a todas las familias de la ciudad y de pueblos aledaños.

El objetivo global del proyecto es promover y fortalecer el desarrollo de las actividades educativas y económicas del Municipio, a través de la implementación de: talleres vocacionales, colegio de enseñanza básica y media, un centro de parvularia, albergue para 60 niños y niñas desamparados y un Centro de Bienestar Infantil (CBI); con el

propósito de mejorar la calidad de vida de la población de Olocuilta y por ende del gran San Salvador.

b. IMPORTANCIA

El complejo Educativo de Olocuilta, beneficiará directa e indirectamente, no sólo al Municipio; sino que también a los pueblos aledaños y el gran San Salvador, porque contribuirá a disminuir los diferentes problemas sociales que éstos enfrentan en la actualidad, como lo son:

El déficit de escuelas existentes, el índice de analfabetismo que en 1999 era del 22%⁶, la drogadicción, el alcoholismo, madres adolescentes en condición de abandono, niños desamparados y jóvenes sin educación.

Además, porque se impartirán capacitaciones para formar mano de obra calificada, y mejorar su calidad de vida.

c. MARCO LEGAL

Es obligación del Estado la Educación, tal como lo establece la **Constitución de la República de El Salvador**: la cual establece el derecho a la educación como una situación inherente a la persona humana; en éste sentido no hace distinción entre sectores, clases, géneros, creencias religiosas, credo político y otros; por ello, se obliga a la conservación fomento y difusión de la educación y la cultura.

⁶ Encuesta de hogares de propósitos múltiples 1999, Ministerio de Economía, División de información social.

La misma Constitución faculta al Estado para crear instituciones y servicios que fueran necesarios para una mejor organización y funcionamiento del Sistema Educativo. Así también existen leyes que normaran al CEO tales como: Ley General de Educación, Ley de formación profesional, Ley del Instituto Salvadoreño de Protección al Menor y otras que coadyuven a su legalización y funcionamiento.

d. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos serán los niños y niñas de familias pobres de Olocuilta, pueblos aledaños y del gran San Salvador; especialmente aquellos en situación de alto riesgo que se encuentran desprotegidos ante los problemas sociales y económicos que los agobian.

e. INSTITUCIONES DE APOYO Y SERVICIOS BÁSICOS QUE SE PROPORCIONARÁN EN EL CEO.

Para el funcionamiento y operación del Complejo Educativo de Olocuilta (CEO), participan diversas entidades públicas y privadas, las cuales apoyarán de acuerdo a sus objetivos, tales como:

1) Ministerio de Educación: Ayudará a la formación del complejo con pupitres, bono de calidad, libros y personal docente, para ofrecer los servicios de **Educación Básica, Media y parvularia**, el cual se construirá y dotará de recursos humanos y materiales, para paliar el déficit de infraestructura educativa en la zona.

2) Instituto Salvadoreño de Formación Profesional: Ayudará a la acreditación de talleres vocacionales y Capacitación de instructores, para brindar los servicios de Educación técnica no Formal, en el cual se ofrecerán:

Talleres Vocacionales para formación de 100 alumnos cada 6 meses en las especialidades de:

- Corte y confección (máquina rana y plana)
- Mantenimiento de máquinas industriales de coser.
- Instalaciones eléctricas.
- Informática.

3) Instituto Salvadoreño de Protección al Menor: Tendrá a su cargo la capacitación especializada a las encargadas del centro de bienestar infantil (CBI) y Capacitaciones para el Albergue juvenil, para brindar los servicios de:

a) Albergue, para 60 niños y niñas desamparados y de escasos recursos, que se construirá y dotará de recursos humanos y materiales.

b) Un Centro de Bienestar Infantil (CBI) para 80 bebés de madres de familia, trabajadoras de las zona de influencia y sus alrededores. **EL CBI** es un Modelo de la escuela rural y semi-urbana que propicia el desarrollo integral de los niños de 0 a 7 años; mediante acciones educativas que involucran a la familia y la comunidad.

C. ASPECTOS TEORICOS SOBRE MODELOS ORGANIZACIONALES

1. MODELO ORGANIZACIONAL

a) MODELO

Algunos autores definen que Los modelos constituyen:

"La abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real"⁷

" Es una representación ideal de la realidad, de la cual se han abstraído los elementos no esenciales, con el fin de despejar la visión de los factores esenciales que están influyendo en una situación determinada."⁸

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede decir: modelo es una descripción que se utiliza para representar relaciones difíciles, en términos fáciles de entender, es decir que es una abstracción simplificada de la realidad.

b) IMPORTANCIA

El empleo de modelos constituye algo básico dentro de la administración y en consecuencia ayuda en todo proceso de decisión llevado a cabo por los individuos dentro de una organización.

⁷ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" 7^a Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico 1996, pág. 25

⁸ Cordova, Julio. "El uso de Modelos en la Toma de decisiones en : Modelos y Técnicas de Sistemas Aplicados a la Administración de Proyectos" ICAP-BID, 1983 pág. 98-99

La importancia radica en que éstos representan una aproximación de todo problema, ya que muestra sólo las relaciones y elementos que influyen de manera principal en dicho problema, así como también permiten tener una visión futurista del mismo para efectos de posibles resultados, análisis y formulación de propuestas de solución.

Sirven de guía, porque facilitan a los encargados de la dirección de las instituciones, las herramientas necesarias que regulan y norman su organización, lo que permitirá la toma de decisiones y por ende la administración eficiente de los recursos (humanos, financieros y técnicos - administrativos) que disponen.

c) CLASIFICACIÓN

Para clasificar los modelos se utilizan diversos criterios, entre ellos la complejidad de los elementos, la finalidad para la cual se diseñan, la efectividad con que se logran los resultados esperados, el intercambio de información en el medio ambiente, etc.

A continuación se dan algunas de las clasificaciones de modelos:

- **Concretos o Abstractos**

Existen escalas que definen el grado de correspondencia con la realidad que posee un modelo, que van desde la replica del proceso original hasta la extracción completamente sintética de los elementos esenciales de la situación original.

- **Estáticos o Dinámicos**

La característica principal de éstos modelos es la forma en que se considera la variable tiempo, ya que al representar una realidad en un momento específico a través de sus elementos más importantes, se está considerando un modelo estático.

Mientras que un modelo dinámico utilizará la variable tiempo como el elemento principal para poder comparar los fenómenos anteriores o subsiguientes a la situación en estudio.

- **Determinísticos y no Determinísticos**

Los modelos Determinísticos utilizan estimaciones únicas para representar el valor de cada variable, mientras que los modelos no Determinísticos tienen escalas de valores para variables en forma de distribuciones de probabilidades. Un modelo no determinístico, llamado también Probabilístico, es aquel en que se le asignan probabilidades de ocurrencia a las diferentes variables.

- **Normativos o Descriptivos**

Los modelos normativos evalúan diferentes alternativas de solución para una situación específica y de ésta forma señalar que medidas tomar para obtener resultados más favorables.

Mientras que los modelos descriptivos solamente describen las soluciones y no tratan de evaluarlas.

Un modelo descriptivo nos indica la forma cómo opera un sistema, sin señalar si el resultado es favorable o no.

d) CARACTERÍSTICAS

- Facilita la comprensión de la teoría (porque la representa de manera simplificada), es decir los aspectos importantes.
- Son medios para comprender lo que la teoría intenta explicar; enlaza lo abstracto con lo concreto.

e) MODELO ORGANIZACIONAL

"Es la representación simplificada de la estructura organizativa de una empresa explicada a través de las relaciones que existen entre las variables que intervienen en la organización (funciones, responsabilidades, autoridad, políticas, procedimientos) reflejadas en los manuales e instructivos que sirven en la coordinación del trabajo destinado al logro de los objetivos de la Institución"⁹

El Modelo organizacional es de gran importancia para el correcto funcionamiento de toda institución, ya que sirve de guía a los encargados de dirigirlas, proporcionando las herramientas necesarias que regulen su organización, facilitando la toma de decisiones.

Por otra parte permite potenciar el uso racional de los recursos (humanos, materiales y técnico-administrativo) que se disponen, y sobre todo asegurarse que las acciones se

⁹ Coto Morales, Juan Francisco, et al., "Diseño de un Modelo Organizacional aplicable en la pequeña empresa ferretera del municipio de San Salvador" Julio 1994, F.F.C.E.

encausen sobre la naturaleza y razón de ser de la organización.

2. ORGANIZACIÓN

a) CONCEPTO

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

La palabra organización proviene del griego "Organon" que significa: Instrumento.

Según Guillermo Gómez Ceja es "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados"¹⁰

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Agustín Reyes Ponce.

¹⁰ Gómez Ceja, Guillermo "Planeación y Organización de Empresas" McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V. 1995, Pág. 191.

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarle y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" Koontz & O'Donnell.

Tomando en cuenta los elementos anteriores se formula el concepto de organización de la siguiente manera:

Es la estructuración técnica de los recursos de la empresa, mediante relaciones y funciones para el logro de un determinado objetivo.

Al integrar y coordinar de una forma técnica los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la empresa, se logra que las funciones sean más productivas, y así contribuye a la eficiencia organizativa.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

"El diseño Organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia"¹¹

Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa, porque sin el conocimiento general y específico de la situación actual, la posibilidad de que la estructura propuesta sea buena, se reduce considerablemente

¹¹ Stoner, James A.F. et al. "Administración" 6ª Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996, Pág. 355

b) IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

c) NATURALEZA Y PROPOSITO

La Organización, es la segunda fase del proceso administrativo que constituye el esfuerzo preparatorio para el establecimiento de un marco de trabajo dentro del cual, la empresa quede en condiciones de iniciar acción con relación a los objetivos visualizados y formulados en la planeación.

Es en ésta fase es donde la empresa establece las funciones, autoridades y responsabilidades de las diversas unidades orgánicas y se fijan los procedimientos especiales para cumplir con los fines predeterminados.

Todo lo anterior sería posible, adoptando un sistema de organización definido, aclarando los diferentes niveles

jerárquicos, funciones generales y específicas para cada miembro en particular.

d) PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

La definición de los objetivos, políticas, procedimientos, etc. de la empresa debe realizarse independientemente del fin para el cual ha sido creada. Para tal efecto es necesario considerar los principios de organización, que son la base para la articulación técnica de funciones y relaciones de una empresa, y entre los cuales podemos mencionar:

• **Principio de Especialización o división del trabajo.**

La esencia de la especialización en el trabajo es que en lugar de que una persona haga todo el trabajo éste se divide en cierto número de pasos y cada persona termina uno de ellos. Finalmente cada persona se especializa en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad.

"Grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados. Cuanto más se divide el trabajo designado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene una mayor eficiencia y destreza"¹²

Es decir que mientras más específico y menor sea el campo de acción de un empleado, mayor será su eficiencia y destreza.

¹² Gómez Ceja, Guillermo, op.cit, pág. 220

- **Principio de Jerarquía o Jerarquización.**

Se refiere a que debe existir una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores.

- **Principio de Unidad de mando.**

Este principio sostiene que para cada función debe de existir un sólo mando. Un subordinado no debe de recibir órdenes sobre una misma actividad de dos personas distintas. Y a la vez no reportarse con ningún otro que no sea su jefe.

- **Principio de Delegación de autoridad y responsabilidad.**

En toda empresa existe delegación, considerándola como la parte esencial de la estructura organizativa, ya que posibilita la realización del trabajo por intermedio de otros.

Este principio nos dice que debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente. La delegación es la facultad y responsabilidad que se le transfiere a un subordinado para tomar decisiones.

- **Principio de Amplitud o tramo de control.**

El tramo de control es importante porque determina en gran medida el número de niveles y administradores o jefes que tiene una empresa.

Según Stephen P. Robbins dice que: "es el número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente"¹³

- **Principio de excepción.**

Las autoridades superiores de una organización sólo deben decidir en aquellos casos que salen de lo común, y que los jefes a quienes les toca decidir se encuentran ante una situación de mucha importancia: para poderlo hacer.

- **Principio de Centralización y descentralización.**

La administración centralizada delega limitadamente y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

Descentralizar concierne al esfuerzo sistemático de delegar en los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que solo es ejercida en los puntos centrales.

- **Principio de Comunicación.**

Es el proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos. Puede ser formal e informal. La primera es cuando se siguen los canales adecuados y en forma escrita, y la segunda cuando se da fuera de los canales correspondientes y en forma verbal.

¹³ Robbins, Stephen P. op.cit, pág. 556

e) ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL**Organización formal**

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones.

Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen

espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

a. Definición

El Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Por lo tanto el Desarrollo Organizacional, es una parte integral del proceso de administración, el cual estará enfocado a crear actitudes y valores que integren los intereses de los individuos con los objetivos de la organización, a fin de que se pueda aplicar dentro de la estructura organizativa, de manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, servicios y retos del futuro.

b. Objetivos del Desarrollo Organizacional

- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.(valores más humanos y democráticos)

- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).
- Desarrollar las capacidades y potenciales de cada individuo y grupos de trabajo en las diferentes áreas de competencia técnica, administrativa e interpersonal.
- Despertar conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento humano dentro de la organización.
- Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de auto análisis es decir la retroalimentación a fin de revisar y evaluar el efecto de lo que hemos hecho.

c. Características del Desarrollo Organizacional

- Es planeado. El DO es un método que se basa en datos para lograr el cambio, y el mismo incluye todos los ingredientes que intervienen en la planeación administrativa. Abarca el establecimiento de metas, planeación de la acción, implementación, control y tomar acción correctiva cuando sea necesaria.
- Está orientada a problemas. El DO intenta aplicar la teoría y las investigaciones de un buen número de disciplinas, incluyendo a la ciencia del comportamiento conductual, a la solución de los problemas de la organización.

- Es parte integral del proceso de administración. El DO no es algo que estén haciendo unos extraños en la organización. Se convierte en un medio de administrar los procesos de cambio organizacional.
- No es una estrategia para "remedios". El DO refleja un proceso continuo y en marcha. No es una serie de actividades adaptadas y destinadas a implantar un cambio específico. Se requiere tiempo para que se convierta en un modo de vida en la organización.
- Se enfoca a las mejoras. El DO está dirigido a las mejoras. No sólo para organizaciones "enfermas", o para "ricas". Es algo que puede beneficiar casi a cualquier organización.
- Está orientada a la acción. El objetivo del DO está en los logros y los resultados. Al contrario de otros enfoques del cambio que tienden a describir cómo tienen lugar los cambios en las organizaciones, lo importante aquí es que se hagan las cosas.

d. Elementos del Desarrollo Organizacional

Visión

"La visión es una representación de lo que se cree, que en el futuro debe ser una organización, a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión".¹⁴

¹⁴ George L. Morrissey, Pensamiento Estratégico, pag 36

Una visión bien formulada debe de ser breve, de preferencia, con menos de diez palabras; debe de inspirar reto para su logro; debe de ser creíble y consistente con los valores; Sirve como punto de consenso de todas las personas de la institución; y muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la organización.

Misión:

Es una declaración general concentrada acerca de los macro resultados que se buscan; es la base de los objetivos.

Es la razón de ser de la empresa, es la entrega y el deseo de poner por obra la visión.

“Una declaración de misión bien desarrollada le proporciona al personal un sentido compartido de oportunidad, dirección, significancia y logro. Y sirve como guía a los empleados más dispersos para que puedan trabajar en forma independiente e incluso en forma colectiva para desarrollar el potencial de la organización”.¹⁵

La declaración de la misión, ayuda a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda organización; Proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se tomarán; Ayuda a obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la institución; Facilita la comprensión y el

¹⁵ George L. Morrisey, op.cit, pág 36

apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la institución.

Objetivos:

La identificación de la misión conduce a los objetivos los cuales indican lo que desea alcanzar la administración considerando la conducta de elementos futuros que contribuirán a obtener la posición deseada.¹⁶

Metas:

Los objetivos se traducen a específicos delimitando su adecuación en términos cuantitativos transformándose en metas.¹⁷

Valores:

Dirigen el comportamiento de los miembros de una organización, es decir las cualidades practicas que la empresa desea alcanzar o mantener como parte permanente de su actuación.¹⁸

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**a) DEFINICIÓN**

La estructura organizativa consiste en un ordenamiento de los recursos de la organización, de tal manera que permita alcanzar sus objetivos.

¹⁶ Bermudes Chicas, Ana Cristella et. al. tesis "Diseño de la Planeación Estratégica"

¹⁷ ídem

¹⁸ George L Morrisey, op.cit, pág 23

El desarrollo de una estructura firme, tiene generalmente una alta prioridad para el administrador. Muchos consideran los problemas de decisión y operación como problemas de organización, lo cual indica la importancia de la organización en el esquema total de la empresa.

Al revisar conceptos de varios autores, ellos definen lo siguiente:

Guillermo Gómez Ceja: "la Estructura de la Organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa".¹⁹

Stephen P. Robbins dice: "Una Estructura Organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos"²⁰

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr. dicen que: "es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización"²¹.

De acuerdo a los conceptos anteriores se concluye que:

Estructura Organizacional es La forma en que las actividades de una empresa se dividen, agrupan y coordinan para alcanzar las metas u objetivos establecidos.

b) TIPOS DE ESTRUCTURA

"La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización. En cuanto a las relaciones entre los gerentes

¹⁹ Gómez Ceja, Guillermo, op.cit. pág. 215.

²⁰ Robbins, Stephen P. op.cit. pág. 550

²¹ Stoner, James A.F., et al, op.cit pág. 345

y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados a empleados”²²

Según James A. F. Stoner y compañía “los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: por Función, por producto/mercado o en forma de matriz”²³

- **LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

Reúne en un departamento a todos, los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.

- **LA ORGANIZACIÓN POR SERVICIOS**

Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de Servicios.

c) ORGANIGRAMAS

También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un esquema que les permita condicionar su actuación para funcionar.

²² Ídem pág. 361

²³ Ídem.

Este esquema lo constituye la estructura orgánica, que no es más que una división ordenada y sistematizada de sus unidades o niveles de trabajo.

A pesar que es una herramienta muy utilizada, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente encontrar la gran diferencia de criterios y enfoques utilizados en su elaboración.

Según Guillermo Gómez Ceja Organigrama es: "la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan"²⁴

Por otro lado Enrique Benjamín Franklin Fincowsky dice: "Un 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."²⁵

Importancia:

- Es el instrumento idóneo para transmitir gráficamente la composición de una empresa.
- Proporciona una imagen formal de la empresa.
- Constituye una fuente de consulta oficial.

²⁴ Gómez Ceja, Guillermo, op.cit. pág. 229

²⁵ Fincowsky, Enrique Benjamín Franklin, "Organización de Empresas. análisis, diseño y estructura " MacGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 1998, pág.65

- Facilita el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones jerárquicas.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

d) MANUALES ADMINISTRATIVOS

Toda empresa para el logro de los fines, debe contar con un sistema adecuado de organización, dentro del cual ocupa un lugar importante los manuales administrativos, útiles en la toma de decisiones a diferentes niveles.

Según Enrique Benjamín Franklin Fincowsky "Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas."²⁶

Entre los Manuales Administrativos mas utilizados en una organización, tenemos:

1) Manual de Organización.

Según Guillermo Gómez Ceja: "Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos

²⁶ Fincowsky, Enrique Benjamín Franklin. Op.Cit. pág.147.

de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad etc." ²⁷

Por lo general, los manuales ayudan a promover un entendimiento de responsabilidades y relaciones, a facilitar el entendimiento del personal administrativo y a proporcionar una base para el estudio de los problemas de la organización

La importancia de estos manuales, radica en lograr que los miembros de una institución a la cual prestan sus servicios, tengan una amplia visión de su estructura organizativa, al conocer principalmente a través de estos manuales, aspectos tales como: organigramas, objetivos, políticas, funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y otros. Por lo que es de peso que se revisen y actualicen periódicamente, para que sean de utilidad y no se vuelvan obsoletos.

4) Manuales de Procedimientos:

Según Enrique Benjamín Franklin: "Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización." ²⁸

²⁷ Gómez Ceja, Guillermo Op. Cit. pág. 381

²⁸ Fincowsky, Enrique Benjamin Franklin. Op. Cit. pág.148.

El contar con una descripción detallada de los procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos de una organización, provocando una disminución de los errores y a la vez aumentando la productividad.

El análisis FODA

El objetivo principal del F.O.D.A. es el de analizar y evaluar el funcionamiento de la estructura organizacional de un organismo social a través de la identificación de cuatro conjuntos de factores, a saber: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de obtener un diagnóstico, que sirva de base para el planteamiento de alternativas de solución a los problemas afrontados.

CAPITULO II

"DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO Y FUNCIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE ASISTENCIA SOCIAL DEDICADAS A LA EDUCACIÓN Y PROTECCIÓN DEL MENOR".

A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Metodología de la Investigación

La metodología de investigación es la aplicada por el Método Científico, el cual se define como: El método de investigación para el conocimiento de la realidad observable, que consiste en formularse interrogantes sobre ésa realidad, con base en la teoría ya existente, tratando de hallar soluciones a los problemas planteados. Se basa en la recopilación de datos, su ordenamiento y su posterior análisis.

La integración lógica del conjunto de conocimientos presentados mediante conceptos (elementos de las leyes y teorías) produce un sistema teórico que supera a la suma de los conocimientos aislados.

Dicho sistema, a su vez, permite sacar nuevas conclusiones

sobre la realidad.

- **Tipo de Estudio**

Para la elaboración del trabajo de investigación se utilizará el Método Deductivo, el cual permitirá conocer la situación organizativa de las instituciones y a partir de ello diseñar un Modelo Organizacional idóneo que se adecue a las condiciones del Complejo Educativo.

a) OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer el nivel de Organización en las Instituciones de Asistencia Social dedicadas a la educación y Protección al Menor, tomando en cuenta su estructura, funciones, autoridad, jerarquía y mecanismos de coordinación entre las unidades Organizativas.

Objetivos Específicos:

1. Determinar las diferentes herramientas y técnicas organizacionales utilizadas en la operatividad institucional.
2. Establecer los principios organizacionales mayormente aplicados en las instituciones, a fin de formular las

herramientas administrativas idóneas.

3. Determinar las unidades organizacionales típicas que permitan contar con un modelo organizativo eficiente y eficaz.

b) DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

- **Universo**

El Universo está constituido por las Instituciones de Asistencia Social dedicadas a la Educación y la Protección al Menor, que brinden al menos tres de los siguientes servicios: Talleres vocacionales, Albergue, Centro de Bienestar Infantil, Educación Formal (parvularia, educación básica y media). Según El Instituto Salvadoreño de Protección al Menor existen 6 instituciones (ver anexo, tabla N° 2) que brindan tres de los distintos servicios mencionados.

- **Muestra**

En vista que el universo es pequeño (6 instituciones), se optó por realizar la investigación en todo el universo, dando con esto una mayor confiabilidad a los resultados.

- **Sujetos de Investigación o Unidad de Análisis**

Los sujetos de análisis están representados por Directores y Ejecutivos a nivel de mandos medios. En éste aspecto se encuestaron a 6 Directores con el objeto de: determinar de manera general como están organizadas las instituciones y a 30 Ejecutivos de mandos medios para detectar limitaciones o divergencias en relación a la estructura organizativa, funciones etc. de las unidades bajo su dependencia.

c) FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Información Secundaría:**

En esta fase de la investigación se recopiló información mediante consulta de textos relacionados con el tema, tales como: obras de referencia, tesis, folletos y documentos legales que regulan el funcionamiento de la institución.

- **Información Primaria:**

Esta es la investigación de campo propiamente dicha y se realizó mediante la utilización de dos cuestionarios con preguntas sistematizadas (Ver anexo, tabulación N° 1), con

el propósito de recabar información sobre el funcionamiento de los distintos Modelos Organizacionales que se aplican en las Instituciones dedicadas a la Educación y la Protección al Menor.

- **Estrategias de Investigación**

Para realizar la encuesta se utilizó las siguientes estrategias:

- ✓ Llamadas telefónicas para concertar cita, ésta se corroboró un día antes.
- ✓ Una vez confirmada se presentaba ante el encuestado, se le explicaban los objetivos y se procedía a realizar la encuesta.
- ✓ En ocasiones se dejó el cuestionario a efectos que lo llenarán y posteriormente se procedió a recogerlo.
- ✓ En el momento se revisaba la boleta a efecto de completar sí fuese necesario.
- ✓ Finalmente se le daba las gracias al encuestado por la ayuda recibida.

d) TABULACIÓN DE LOS DATOS

Se estableció un método de tabulación manual, que permitió la creación de tablas y gráficas, para su mayor comprensión, también se elaboró para cada respuesta su respectivo objetivo y comentarios de los resultados. (Ver anexos, tabulación 1 y 2)

• Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

Para la presentación de la información obtenida durante la investigación, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos, los cuales facilitarán el análisis de la misma.

La información obtenida en la investigación documental y de campo, se analizó a fin de que conlleven a la adopción de un modelo organizacional eficiente y eficaz para el funcionamiento de Instituciones de Asistencia Social dedicadas a la Protección al Menor.

2. DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO Y FUNCIONAL

El diagnóstico es el resultado y presenta la situación

actual de las instituciones dedicadas a la protección al menor.

Se estudió la aplicación del grado de delegación de autoridad y responsabilidad, la jerarquía y como se han ordenado y sistematizado sus unidades, así como también los mecanismos de coordinación entre las unidades de la organización, a fin de conocer su funcionamiento.

Se aplicó la técnica FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) a efecto de establecer estrategias organizacionales que posibiliten la formulación de un modelo de funcionamiento eficiente.

a) FUNCIONAMIENTO

1. Objetivos

Los objetivos institucionales muestran estar claramente definidos, ya que el 93% del personal que labora en los Centros manifiestan conocerlos y tener una clara comprensión de la Misión institucional, lo que permite conocer hacia donde encausar los esfuerzos, para alcanzar los fines propuestos.

Esto se demuestra en base a los resultados de las preguntas N° 9 y 10 de la encuesta dirigida a Directores. (ver anexo, tabulación 1) y n° 1 de la encuesta a ejecutivos de mandos medios (ver anexo, tabulación 2).

2. Funciones

Se determinó, que el recurso humano conoce sus funciones, lo cual incide positivamente en el desempeño de sus actividades; no obstante la forma en que generalmente se han dado a conocer, es por medio de la orientación de los compañeros y en un menor grado a través de las herramientas organizacionales, tales como; los manuales de organización, y de descripción de puestos.

Estos resultados se reflejan en base a las Preguntas N° 1 de la encuesta a ejecutivos de mandos medios. (ver anexo, tabulación 2)

3. Políticas y Reglamentos

Las reuniones generales y las capacitaciones son los medios mayormente utilizados para dar a conocer las políticas y reglamentos a los empleados, en las cuales se transmiten las responsabilidades y obligaciones, que tienen dentro de

la institución; lo cual da un carácter de formalidad a la organización.(ver resultados de la pregunta N° 11 en anexo, tabulación 1).

b) PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

1. Unidad de Mando.

Este principio es bien aplicado en las organizaciones en estudio, ya que el 86% de los empleados muestran un alto grado de claridad tanto de la dependencia jerárquica como de sus subordinados. Por lo que el personal recibe órdenes de una sola persona para una actividad específica. lo cual se determinó en los resultados de las preguntas N° 4 y 5 de la encuesta a ejecutivos de mandos medios.(Ver anexo, tabulación 2)

2. Nivel Jerárquico

El nivel jerárquico en la estructura organizacional está claramente definido, ya que existen escalas de jefes de diferentes niveles, desde los puestos de Dirección hasta los niveles medios (Coordinadores, subdirectores, encargados, trabajador social etc.) En éstas instituciones

la autoridad y responsabilidad fluye desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo, de los cuales emana la comunicación necesaria para lograr los planes.

Esto se determinó en base a las respuestas de las preguntas N° 4,5 y 6 de la encuesta a ejecutivos de mandos medios (ver anexo, tabulación 2)

3. Delegación de Autoridad y Responsabilidad.

Los resultados de la investigación muestran que el principio de autoridad y responsabilidad es aplicado en su totalidad, debido a que los encargados de los puestos de Dirección y mandos medios, indicaron tener el suficiente grado de responsabilidad y autoridad, para la toma de decisiones y resolver los problemas de acuerdo a su nivel jerárquico. ver resultados de la pregunta N° 14, (ver anexo, tabulación 1).

4. Tramo de Control.

Es un principio claramente definido, debido a que todas las unidades a nivel de mandos medios expresaron poseer el suficiente grado de control, supervisión y responsabilidad

de las unidades bajo su mando. Lo cual se determinó en base a la respuesta de la pregunta N° 5 de cuestionario de mandos medios (ver anexo, tabulación 2).

5. Especialización

Por la naturaleza de las instituciones, éste principio se cumple debido a que las tareas se subdividen en puestos separados, lo que hace que una misma persona sea la encargada de ejecutar determinada actividad más limitada y concreta. Ya que cuentan con equipos multidisciplinarios que hacen posible brindar una atención integral, lo cual permite a los menores formar su personalidad e integrarlos a la sociedad.

De igual manera se puede comprobar al consultar las funciones genéricas y específicas de los mandos medios, donde se denota una especialización para realizar actividades relacionadas con los servicios de: la educación formal, talleres vocacionales, albergue, Centro de Bienestar Infantil (CBI). Según los resultados obtenidos de las preguntas N° 2 y 3 de la encuesta a ejecutivos de mandos medios (ver anexo, tabulación 2)

c) HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS**1. Organigrama**

En el desarrollo de la investigación se encontró que solamente el 83% de las instituciones cuentan con un organigrama que refleja su estructura organizacional; sin embargo ésta no se ha dado a conocer, por lo que se considera, que no han sido claramente difundidos o se encuentran desactualizados.

El Organigrama de éstas instituciones es de tipo lineo - Funcional, ya que la división del trabajo es planeada y fomenta la especialización, facilita la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, la autoridad y responsabilidad se transmiten a través de un solo jefe para cada función en especial.

Además permite tener claro quien es el jefe inmediato superior, cuales son los puestos que están bajo su dependencia, y a su mismo nivel jerárquico. Esto se comprobó en base a las respuestas de preg. N° 19 encuesta a Directores (ver anexo, tabulación 1) y N° 4,5, 6 y 14 de

encuesta a ejecutivos de mandos medios (ver anexo, tabulación 2).

2. Manuales Administrativos

Según los resultados, éstas instituciones cuentan con Manuales Administrativos que orientan a los empleados en el desarrollo de sus funciones; los Manuales de Organización y Procedimientos son los mayormente aplicados, los cuales son apoyados en gran manera por la orientación de los compañeros de trabajo.

Cabe mencionar que las personas que ocupan cargos en los mandos medios, a pesar de desconocer los manuales, en la práctica tienen bien definido los niveles de autoridad y responsabilidad, situación que permite conocer sus funciones, esto se comprueba con los resultados de las preguntas 2, 3 y 9 de la encuesta a ejecutivos de mandos medios (ver anexo, tabulación 2)

d) ASIGNACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS

La asignación y gestión de recursos está directamente relacionada con las actividades para la consecución y dotación del recurso humano, material, técnico y financiero

que haga posible el funcionamiento sostenible de la organización.

1. Recurso Humano

Es el elemento más importante en cualquier tipo de institución, por ser éste el que ejecuta los planes establecidos, con el propósito de lograr en forma eficiente los objetivos previamente establecidos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que las instituciones cuentan con personal idóneo, para el desempeño de las funciones asignadas. (ver resultados de la pregunta N° 5 en anexo, tabulación 1)

2. Recursos Materiales

Los recursos materiales son indispensables para el funcionamiento de cualquier institución:

Espacio físico, mobiliario y equipo

En cuanto al espacio físico, se determinó que las instalaciones en que funcionan la mayoría de éstos centros, son muy amplios y están construidas según las necesidades de cada centro.

Las zonas donde están ubicados éstas instituciones en su mayoría son marginales, debido a que se dedican a dar atención a los niños y jóvenes de escasos recursos.

Y con respecto al mobiliario y equipo, el 83% de las instituciones investigadas manifiestan contar con los equipos y con el mobiliario adecuado, lo cual facilita el desempeño de las actividades (ver resultado de la pregunta N° 18 en anexo, tabulación 2)

3. Recursos Financieros

En lo referente a los recursos financieros una de las principales limitantes, es la captación de fondos, debido a que son instituciones de beneficio social y sin fines de lucro y al carecer de una fuente permanente de fondos se han visto obligadas a crear programas autosostenibles. Aunque en la mayoría de instituciones, la fuente de financiamiento son las Donaciones, los Proyectos con Organismos Internacionales y Nacionales. Resultados según preg. 6 y 23 de encuesta a Directores y preg. 18 de la encuesta a ejecutivos de mandos medios (ver anexos, tabulación 1 y 2 respectivamente)

e) **ASPECTOS LEGALES.**

1. Leyes que norman a éstas Instituciones

Estas instituciones están legalmente inscritas y autorizadas por el Instituto Salvadoreño de Protección al Menor (ISPM), para poder brindar el servicio de atención al menor y entre las leyes que norman a este tipo de instituciones, se tienen: las ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Ley General de Educación, Ley del ISPM, Convención de los derechos de la niñez y algunos convenios a raíz de Donantes. (ver preg. N° 7 y 8 en anexo, tabulación 1)

2. Personalidad Jurídica

En la investigación, se determinó que el 83% de éstas instituciones cuentan con personalidad jurídica, las cuales están legalmente inscritas y han sido acreditadas por el Ministerio de Gobernación (anteriormente Ministerio del Interior) y publicadas en El Diario Oficial. (ver resultado de pregunta. N° 2 en anexo, tabulación 1)

3. Organizaciones responsables de la Administración de los Centros

Al estudiar los organigramas de los diferentes centros, se logró establecer que el 83% son instituciones administradas por Congregaciones religiosas Católicas, las cuales cuentan con varios años de experiencia en la prestación de los servicios de educación, así como el cuidado integral a los menores; y por ser Centros privados de educación, trabajan bajo la modalidad del Consejo Educativo Católico Escolar (CECE) del Ministerio de Educación, ya que es el régimen que tiene el Ministerio con la Iglesia Católica, los cuales son regulados a través de su respectiva normativa.

4. Patronatos

La figura del patronato constituye una estrategia, que permite facilitar la obtención de fondos para la consecución de las actividades; prácticamente una de cada tres instituciones hacen uso de éstas fundaciones (Ver preg. N° 1 anexo, tabulación 1)

F) Determinación del FODA

Se han establecido las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de evaluar el funcionamiento de los distintos modelos organizacionales que se aplican en las instituciones dedicadas a la educación y protección al menor, que brindan servicios similares a los que tendrá el Complejo Educativo de Olocuilta.

A continuación se presenta el resumen de los factores internos y externos que más incidencia tienen sobre las instituciones.

Fortalezas

1. Se cuenta con suficiente espacio físico, ya que las instalaciones son amplias y están construidos según las necesidades de cada centro.
2. El personal tiene definido los objetivos de la institución; debido a que se cuenta con los conceptos

básicos de la visión y misión, que se persiguen; así como los valores, lo cual impregna un carácter de seriedad y principios morales.

3. Se cuenta con equipos multidisciplinarios que hacen posible brindar una atención integral especializada que permite el desarrollo de los menores.
4. Las instituciones de asistencia social dedicadas a la educación y protección al menor, cuentan con Manuales Administrativos que sirven para orientar a los empleados en el desarrollo de sus funciones asignadas.

Oportunidades

1. El Instituto Salvadoreño de Protección al Menor brindará capacitación a encargadas del Albergue y del C.B.I; y dotará con materiales y equipos.
2. El Ministerio de Educación cuenta con modalidades para los centros privados de educación especialmente con la Iglesia Católica, uno de ellos es la Modalidad del Consejo Educativo Católico Escolar (CECE), el cual permite que una institución sea subsidiada por el MINED
3. El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional acredita los programas de formación vocacional y

capacita instructores para brindar los servicios en los talleres de formación vocacional.

4. La Iglesia Católica cuenta con experiencia en brindar los servicios integrales de educación y formación vocacional.

Debilidades

1. Existen problemas de falta de difusión y desactualización de los manuales administrativos.
2. Las herramientas organizacionales no se están aplicando en su totalidad.
3. Falta de promoción institucional.
4. La estructura organizacional no está claramente difundida.

Amenazas

1. Tendencia a disminuir las donaciones por parte de organizaciones internacionales y nacionales.
2. Poco apoyo por parte de las comunidades aledañas.
3. Carencia de organismos que faciliten la gestión de recursos financieros, para el sostenimiento económico de estas instituciones.

G) Análisis FODA

Para efectos metodológicos se efectúa un análisis cruzado, donde intervienen las oportunidades versus fortalezas y debilidades; luego las amenazas relacionadas con las fortalezas y debilidades, con el fin de facilitar el planteamiento de alternativas de solución a los problemas afrontados.

Estrategias Ofensivas (Oportunidades - Fortalezas)		F1	F2	F3	F4
		Se cuenta con suficiente espacio físico, ya que las instalaciones son amplias y están contruidos según las necesidades de cada centro.	El recurso humano tiene bien definido los objetivos institucionales	Se cuenta con equipos multidisciplinarios que hacen posible brindar una atención integral especializada que permite el desarrollo de los menores.	Cuentan con los manuales administrativos básicos que sirven para orientar a los empleados en el desarrollo de sus funciones asignadas.
01	El Instituto Salvadoreño de Protección al Menor brindará capacitación a encargadas del Albergue y del C.B.I; y dotará con materiales y equipos.			Gestionar el respectivo registro y autorización en el Instituto Salvadoreño de Protección al Menor	
02	El Ministerio de Educación cuenta con un régimen especial para trabajar con la iglesia católica	Alianzas estratégicas con otras instituciones como: universidades, ONG'S, infocentros, etc.	Conformar la institución bajo la modalidad de Consejo Educativo Católico Escolar.		
03	El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional acredita los programas de formación vocacional y capacita instructores para brindar los servicios en los talleres de formación vocacional			Gestionar la acreditación de los talleres vocacionales.	Diseñar los manuales administrativos básicos que faciliten la comunicación, coordinación y control de las actividades, de las unidades organizacionales.
04	La Iglesia Católica cuenta con experiencia en brindar los servicios integrales de educación y formación vocacional.	Implementar un Modelo Organizacional de estructura funcional		La administración debe estar a cargo de una congregación religiosa católica.	

Estrategias Adaptativas (Oportunidades - Debilidades)		D1	D2	D3	D4
		Problemas de difusión y desactualización de los manuales administrativos	Las herramientas organizacionales no se están aplicando en su totalidad	Falta de promoción institucional	La estructura organizacional no está claramente difundida
O1	El Instituto Salvadoreño de Protección al Menor brindará capacitación a encargadas del Albergue y del C.B.I; y dotará con materiales y equipos.				Diseñar el esquema organizacional que refleje como estará conformada la institución
O2	El Ministerio de Educación cuenta con un régimen especial para trabajar con la iglesia católica			Formular una filosofía organizacional orientada a promover el fortalecimiento institucional enfocada a una educación integral y formación técnica	
O3	El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional acredita los programas de formación vocacional y capacita instructores para brindar los servicios en los talleres de formación vocacional				
O4	La Iglesia Católica cuenta con experiencia en brindar los servicios integrales de educación y formación vocacional.				Implementar la departamentalización de los servicios.

Estrategias Reactivas (Amenazas - Fortalezas)		F1	F2	F3	F4
		Se cuenta con suficiente espacio físico, ya que las instalaciones son amplias y están construidos según las necesidades de cada centro.	El recurso humano tiene bien definido los objetivos institucionales	Se cuenta con equipos multidisciplinarios que hacen posible brindar una atención integral especializada que permite el desarrollo de los menores.	Cuentan con los manuales administrativos básicos que sirven para orientar a los empleados en el desarrollo de sus funciones asignadas.
A1	Tendencia a disminuir las donaciones de parte de organizaciones internacionales y nacionales			Implementar una unidad de Gestión Formativa, para promover y vender los servicios que se brindarán en la institución.	
A2	Poco apoyo por parte de las comunidades aledañas				Implementar una unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas para informar y promover las actividades de la institución.
A3	Carencia de organismos que faciliten la gestión de recursos financieros, para el sostenimiento económico de éstas instituciones.		Implementar una unidad de Planificación y Evaluación de proyectos para la formulación de proyectos autosostenibles.	Canalizar los fondos de ayudas nacionales e internacionales en actividades productivas	

Estrategias Defensivas (Amenazas - Debilidades)		D1	D2	D3	D4
		Problemas de difusión y desactualización de los manuales administrativos	Las herramientas organizacionales no se están aplicando en su totalidad	Falta de promoción institucional	La estructura organizacional no está claramente difundida
A1	Tendencia a disminuir las donaciones de parte de organizaciones internacionales y nacionales			Conformar una unidad encargada de asesorar en los procesos de comunicación y promover la imagen institucional para dar a conocer al complejo ante las comunidades, organismos, financiadores, etc.	
A2	Poco apoyo por parte de las comunidades aledañas		Involucrar e integrar a las comunidades en el que hacer de la institución, a través de la formación de Comités Comunales de Desarrollo		Capacitar y promover los valores humanos en los empleados, a través de reuniones, memorandum y el conocimiento de los objetivos institucionales.
A3	Carencia de organismos que faciliten la gestión de recursos financieros, para el sostenimiento económico de estas instituciones.		Diseñar manuales de procedimientos a seguir para la ejecución de actividades especiales.	Conformar un patronato con su propia personalidad jurídica, que facilite la gestión de fondos	

B. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**1. Conclusiones**

- a. Las instituciones dedicadas a brindar los servicios de educación y protección al menor, generalmente son administradas por Congregaciones Religiosas, las cuales a su vez cuentan con personal idóneo, con vocación a la educación y protección de los menores más desprotegidos del país.
- b. Una limitante es la carencia de organismos que faciliten la gestión de recursos financieros para el sostenimiento económico de éstas instituciones, aunque existen fundaciones como los patronatos los cuales colaboran con la obtención de fondos para el funcionamiento de éstos centros.
- c. Las funciones en cada uno de los puestos; están bien definidas y son transmitidas en su mayoría; por la orientación de sus compañeros y en segundo grado por los Manuales de Organización y de Descripción de Puestos, lo cual implica que las herramientas organizacionales, no se están aplicando en su totalidad en éstas instituciones.

- d. Las Estructuras Organizativas no están claramente difundidas dentro de las instituciones; ya que existe discrepancia, entre mandos medios y Directores en su concepción.
- e. Los Medios utilizados para dar a conocer las políticas y reglamentos a los empleados, son las Reuniones Generales y Capacitaciones, lo cual permite comunicar las obligaciones y deberes en la institución.
- f. El principio de unidad de mando, es respetado, porque las líneas de autoridad están bien definidas, los mecanismos de coordinación están claramente establecidos y el principio de delegación de autoridad y responsabilidad es bien aplicado.
- g. La limitante primordial que enfrentan este tipo de instituciones es la falta de fondos, para poder hacerle frente a todas sus obligaciones, ya que su fuente principal de financiamiento lo constituyen las Donaciones, y Proyectos con Organismos Internacionales y Nacionales.
- h. La Infraestructura de los Centros investigados es adecuada debido al amplio espacio físico que poseen y están construidas de acuerdo a las necesidades de cada

Centro Y los materiales y equipos que poseen, es el adecuado y suficiente para realizar las labores de manera eficiente.

- i. El personal tiene bien definido los objetivos de la institución; debido a que en la mayoría de éstos centros tienen claramente definido los conceptos básicos de la visión y misión, que persiguen, así como los valores, lo cual impregna un carácter de seriedad, y principios morales, a los empleados, proporcionándoles un sentido a cada una de las funciones en los puestos; y esto hace más fácil alcanzar las metas de cada unidad y por ende los de la institución. Así también el Recurso Humano con que cuentan, es el suficiente e idóneo ya que está especializado en cada área de atención, desempeñando así sus labores eficientemente.
- j. Estas instituciones por dedicarse al cuidado integral de los menores y por ofrecer los servicios de educación formal y no formal, son supervisadas por el Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, el Ministerio de Educación y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

k. El FODA efectuado es un diagnóstico inicial; como una contribución a la institución, para establecer el punto de partida; pero al iniciar las operaciones el Complejo debe actualizarlo de cara a la realidad operativa.

2. Recomendaciones

a. Crear un Modelo Organizativo del Complejo Educativo que contenga los siguientes aspectos:

1) La administración debe estar en manos de una congregación religiosa católica con experiencia en brindar los servicios de educación, así como asistencia integral a los menores, lo que impregnará un carácter de seriedad, valores y principios morales. Lo cual facilitará también la consecución de fondos de instituciones altruistas.

2) La modalidad de funcionamiento debe ser bajo el de un Consejo Educativo Católico Escolar (CECE), lo que implicará que el centro educativo sea subsidiado por el Ministerio de Educación.

b. Formar un Patronato con su propia personalidad jurídica, el cual será importante para el financiamiento del

Complejo; ya que les permitirá gestionar fondos para la misma Institución.

- c. Implementar los manuales de Organización y Procedimientos y que sean dados a conocer mediante capacitaciones y reuniones generales, para que los empleados conozcan las funciones a realizar y los procedimientos a seguir, a fin de alcanzar los objetivos de la institución de manera eficiente.
- d. Para que los empleados del Complejo, conozcan bien la Estructura formal de la institución, es necesario que se les de a conocer el Organigrama de la Institución y que éste se encuentre en un lugar visible.
- e. Las políticas y reglamentos de la institución se deben dar a conocer a través de reuniones generales, memorándum, y reuniones en cada unidad, reforzándolas con capacitaciones, en donde se proporcionen cuales serán las responsabilidades y obligaciones dentro de la institución.
- f. Involucrar e integrar a las comunidades en el que hacer del CEO, a través de la formación de comités comunales de desarrollo y especialmente aquellas beneficiadas directamente con los diferentes proyectos.

- g. Gestionar el respectivo registro y autorización en el Instituto Salvadoreño de Protección al Menor y el Ministerio de Educación, ya que por medio de éstas instituciones, les permitirá funcionar dentro del marco legal y obtener siempre los recursos necesarios para sus operaciones.
- h. El recurso humano debe especializarse en cada área, para lo cual ha sido contratado, ya que de esa manera contribuirá al desarrollo integral de los menores.
- i. Es muy importante que el CEO tenga alianzas estratégicas con instituciones de desarrollo tales como: Universidades, Unidades de Salud, Infocentros, ONG'S, etc. A fin de que éstas puedan colaborar proporcionándoles estudiantes de horas sociales o en servicio del año social en diferentes áreas odontología, psicología, medicina, profesorados, ingeniería, etc. así como apoyo para las actividades que se realicen en el Complejo.
- j. Implementar una unidad de Planificación y evaluación de proyectos, para la formulación de proyectos auto sostenibles e implementar una unidad de Comunicaciones encargada de asesorar y promover la imagen institucional.

CAPITULO III

"DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA COORDINACIÓN DE OPERACIONES DE EL COMPLEJO EDUCATIVO DE LA CIUDAD DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ, DE EL SALVADOR".

A. MODELO ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA.

1. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo Organizacional que contribuya a la coordinación de las operaciones del Complejo Educativo de la ciudad de Olocuilta.

Objetivos Específicos

- a. Diseñar las herramientas organizacionales básicas, que permitan proporcionar un seguimiento ordenado y sistemático a las actividades que realicen las unidades del Complejo.
- b. Describir los elementos organizacionales, necesarios para la ejecución eficiente de las actividades del CEO.

c. Presentar un esquema organizativo que plasme los niveles jerárquicos de la institución; así como también sus relaciones y líneas de autoridad.

2. IMPORTANCIA DEL MODELO

El Modelo Organizativo servirá de guía a los encargados de la dirección, debido a que contiene las herramientas necesarias que norman y regulan su organización, facilitando la toma de decisiones.

Además permitirá hacer un uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y lograr un ordenamiento organizativo a fin de obtener eficiencia y eficacia en las diferentes funciones que se realicen y así lograr beneficiar a la población del área de influencia del proyecto.

3. ESTRUCTURA DEL MODELO

El Modelo Organizacional propuesto atiende las diversas clasificaciones que existen: Es un modelo dinámico, debido a que tiene que ir cambiando de acuerdo a la exigencias del entorno y responder a las necesidades futuras de la institución.

Es descriptivo ya que por medio de las herramientas administrativas básicas se describen las unidades y las funciones que cada una tiene que ejecutar.

Además se incorporan los componentes organizativo y legal, que permiten mostrar los aspectos relevantes de la propuesta, para el funcionamiento de la organización.

a. COMPONENTE ORGANIZATIVO

Este componente contiene la filosofía organizacional que proporcionará un sentido a los esfuerzos de los empleados y la estructura organizacional propuesta, a fin de facilitar la comunicación, la coordinación entre las unidades y los lineamientos para realizar las actividades propias del Complejo.

1) FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional propuesta está orientada al fortalecimiento institucional, a promover la visión, misión y valores de modo que los directores y el personal que labore dentro del complejo pueda responder a los retos del contexto

económico, político, social y cultural, así como para la evaluación y administración del complejo enfocado a una educación integral y formación técnica.

Debido a que no se puede tener éxito, si se carece de una sensibilidad adecuada para entender a cada integrante de los equipos de trabajo y habilidad para integrarlos en función de los objetivos organizacionales.

Se han desarrollado los siguientes elementos:

Visión:

Ser una institución educativa, que forme integralmente a los menores de las familias de escasos recursos, formando hábitos y desarrollando aptitudes con base en valores y principios morales promoviendo los conocimientos básicos, con los cuales puedan desenvolverse en la sociedad.

Misión:

Brindar a los menores de familias de escasos recursos del municipio de Olocuilta y comunidades aledañas acceso a los servicios educativos integrales, formación vocacional y

asistencia medica, a fin de formar ciudadanos responsables y de principios morales.

Valores:

- "Somos una institución laboriosa, emprendedora con espíritu visionario e innovador, con el deseo de impulsar el desarrollo económico del municipio y sus alrededores por medio de la capacitación de mano de obra calificada"
- "Promovemos el respeto, la honestidad, la autoestima en aquellos jóvenes víctimas de los problemas sociales que afectan al país, formando en ellos hábitos y aptitudes para insertarlos a la actividad productiva"
- "Nos solidarizamos con las familias de escasos recursos, proporcionándoles a sus hijos educación formal y vocacional, para que enfrenten los retos del mañana"
- "Somos una institución optimista que creemos en nuestros jóvenes, impulsándolos al alcanzar el éxito"
- "Perseveramos en nuestros esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos institucionales, promoviendo valores humanos, sociales y ecológicos".
- "Somos una institución benéfica de servicio social y sin fines de lucro"

MANUALES

ADMINISTRATIVOS

BASICOS

PROPUESTOS

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DEL
COMPEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA,
DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ
DE EL SALVADOR.**

SEPTIEMBRE 2002

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	i
OBJETIVOS DEL MANUAL	2
INSTRUCCIONES PARA SU MANEJO	3
ORGANIGRAMA	4
1.0 DIOSESI DE ZACATECOLUCA	5
1.0.1 AUDITORIA EXTERNA	6
1.1 DIRECCIÓN	7
1.1.1 COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	8
1.1.2 PATRONATO	9
1.2 DEPARTAMENTO DE EDUCACION	10
1.2.1 CENTRO DE EDUCACION FORMAL	11
1.2.1.1 EDUCACION PARVULARIA	12
1.2.1.2 EDUCACION BASICA	13
1.2.1.3 EDUCACION MEDIA	14
1.2.2 CENTRO DE FORMACION VOCACIONAL	15
1.2.2.1 GESTIÓN FORMATIVA	16
1.2.2.2 TALLER DE INFORMATICA	17
1.2.2.3 TALLER DE CORTE Y CONFECCION	18
1.2.2.4 MANTTO. DE MAQ. IND. DE COSER	19
1.2.2.5 TALLER DE INSTALACIONES ELECTRICAS	20

INDICE

	Pág.
1.3 DEPARTAMENTO DE BIENESTAR INFANTIL	21
1.3.1 ALBERGUE	22
1.3.2 CENTRO DE BIENESTAR INFANTIL	23
1.4 DEPARTAMENTO DE SALUD	24
1.4.1 ASISTENCIA DE MEDICINA GENERAL	25
1.4.2 ASISTENCIA ODONTOLÓGICA	26
1.4.3 ASISTENCIA PSICOLÓGICA	27
1.5 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION	28
1.5.1 CONTABILIDAD	29
1.5.2 PLANIFICACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	31
1.5.3 SERVICIOS GENERALES	33

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	i	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>El presente Manual de Organización constituye una herramienta útil en el desarrollo de la función administrativa del Complejo Educativo de Olocuilta, con él se pretende sentar las bases para el desempeño de los mandos superiores, medios y empleados de la Institución.</p> <p>El Manual contiene el organigrama propuesto, que refleja gráficamente las unidades organizativas con sus respectivas delimitaciones de responsabilidades y Dependencia, así mismo se define el Objetivo General y las funciones que les corresponden desarrollar a cada unidad. Este documento ha sido elaborado gracias a la colaboración proporcionada, por los Directores de cada una de las distintas Instituciones de Asistencia Social dedicadas a la Protección al Menor y se espera que sea un apoyo en el desarrollo de las funciones del Complejo Educativo de Olocuilta.</p>
--

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	2	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

<p>OBJETIVO GENERAL :</p> <p>Servir de instrumento administrativo para orientar la identificación de la estructura organizativa y las diferentes funciones que se desarrollan en cada una de las diferentes unidades organizativas de la institución.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un conocimiento general de los objetivos institucionales en forma clara con la finalidad de coordinar y dirigir los esfuerzos. • Definir a cada unidad que conforma la Institución las funciones, objetivos, relaciones de autoridad y responsabilidad en una forma clara. • Establecer una adecuada integración de las unidades organizativas de modo que facilite el cumplimiento de las funciones y permitir alcanzar los objetivos de la institución

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

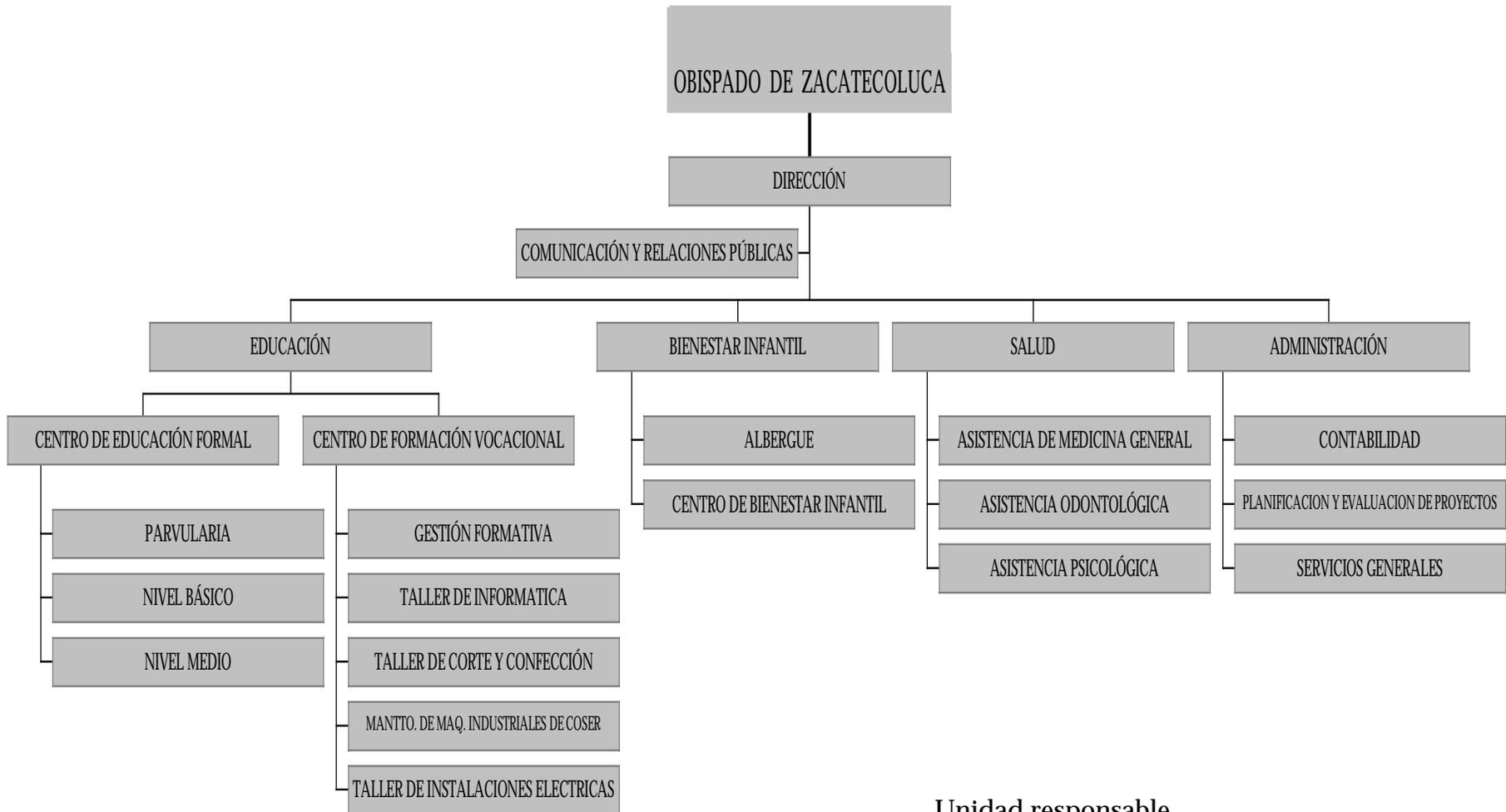
	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	3	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

<p>INSTRUCCIONES PARA SU MANEJO</p> <p>El Manual de Organización debe ser actualizado periódicamente para que refleje una estructura real.</p> <p>Para ser utilizado se describe las siguientes recomendaciones:</p> <p>a) todo el personal de la Institución debe conocer e interpretar adecuadamente el manual.</p> <p>b) El ordenamiento establecido para el desarrollo de este manual es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia Jerárquica: señala la sección de la organización de la cual Depende en forma directa. • Objetivo: define la razón de ser de la unidad • Funciones: comprende el detalle de las tareas que le compete realizar a la unidad <p>Corresponde a la Dirección autorizar toda modificación que sea necesaria al manual, las que serán gestionadas por el Director a iniciativa propia o de cualquier unidad organizativa.</p>

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

Propuesta de Organigrama para el "COMPLEJO EDUCATIVO DE LA CIUDAD DE OLOCUILTA"
Departamento de la Paz, de El Salvador"



Unidad responsable
de su preparación: _____

Fecha de autorización: _____

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	5	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: DIOSESIS DE ZACATECOLUCA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Es la máxima autoridad dentro de la institución.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Vigilar el funcionamiento y sostenibilidad económica del Complejo Educativo de Olocuilta, así también; velar por el desarrollo integral de los menores con base en principios y valores humanos.</p> <p>UNIDAD SUBORDINADA: la Dirección</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar o remover al Director del Complejo • Evaluar la labor de el Director cada año. • Establecer contactos con Organismos Nacionales e Internacionales, a fin de obtener recursos financieros, tecnológicos etc, para el Complejo Educativo. • Firmar convenios con Organismos Nacionales e Internacionales • Establecer las políticas para la administración de los recursos financieros del Complejo. • Velar que los fondos provenientes de donaciones sean invertidos adecuadamente. • Evaluar y aprobar los planes operativos. • Aprobar el presupuesto anual de la institución • Aprobar los estatutos de la Institución. • Establecer alianzas con Organismos tales como: Universidades, ONG’s etc. A efecto de obtener apoyo para la consecución de las actividades de la Institución.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	6	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: AUDITORIA EXTERNA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende de la Diócesis de Zacatecoluca y es una unidad de asesoría externa.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Examinar libros, cuentas, comprobantes y registros de la institución, con el objeto de precisar si son correctos los estados financieros, con base a los principios generalmente aceptados y emitir opiniones acerca de la razonabilidad de las cifras de los estados financieros</p> <p>UNIDAD SUBORDINADA: Ninguna</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría financiera legal, acerca de los estados financieros de la institución, a la Diócesis de Zacatecoluca. • Emitir opiniones sobre las anomalías encontradas en los estados financieros • Brindar asesoría fiscal y mercantil. • Emitir opiniones sobre el proceso de información contable. • Opinar sobre el control interno, que se realiza dentro de la institución. • Elaborar el examen del control interno

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	7	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: DIRECCIÓN
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende de la Diócesis de Zacatecoluca, y se encuentra en el nivel superior.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Definir las normas generales de acción, el marco estratégico, y atender las necesidades técnicas y administrativas de la organización.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Comunicación y Relaciones Publicas (de asesoría interna), y los departamentos de: Educación, Bienestar Infantil, Salud y Administración.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar diversos equipos de trabajo de la institución para la efectiva coordinación de los esfuerzos y así lograr los resultados deseados. • Elaborar estrategias para adquirir recursos económicos institucionales. • Impulsar la calidad educativa para mejorar el servicio educativo del Complejo. • Velar por el equipamiento de la Institución(infraestructura, dotación, sistemas de operación). • Impulsar proyectos de capacitación para el personal. • Adecuar la Estructura funcional de la Institución, a las necesidades futuras. • Implementar un estilo de conducción, con delegación de responsabilidades con autoridad y coordinación participativa. • Elaborar el reglamento interno institucional • Elaborar los Estatutos de la institución.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	8	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Director y es una unidad de staff.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Asesorar en los procesos comunicativos de la institución a nivel interno y promover la imagen institucional del Complejo a través de los canales formales y no formales de comunicación, con el propósito de darla a conocer al público, Gobierno, comunidades, contribuyentes y financiadores.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen Institucional • Potenciar la Proyección Institucional de los diferentes servicios educativos y productivos, en los diversos sectores de la sociedad. • Elaboración de boletines informativos al exterior y al interior de la institución • Comunicación a nivel institucional • Elaboración, producción y reproducción de materiales didácticos y formativos de otras áreas. • Integrar a Instituciones (Universidades y Colegios) a la labor educativa a través del servicio social, para que las poblaciones jóvenes conozcan la labor educativa, involucrándolos en los diferentes programas. • Mantener contactos con Instituciones nacionales para colaboración recíproca: capacitaciones, convenios, etc. • Diseño, diagramación, elaboración y producción de materiales para el área de formación profesional.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	9	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: PATRONATO
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Director y es una unidad de apoyo externo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Canalizar los fondos de ayudas nacionales e internacionales en actividades productivas de la institución, a fin de contribuir a su desarrollo y funcionamiento .</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las diferentes políticas de gestión de fondos • Organizar y desarrollar diversas actividades para la recaudación de fondos para el Complejo • Colaborar con el Director del Complejo en la gestión de fondos. • Velar por las principales necesidades del complejo. • Establecer contactos con organismos nacionales e internacionales a fin de obtener recursos financieros.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	10	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: EDUCACIÓN
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Director del complejo, posee categoría de Departamento.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Supervisar e impulsar la calidad educativa promoviendo principios y valores.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Centro de Formación Formal y Centro de Formación Vocacional.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los programas de Educación y organizar el trabajo técnico del año, en el área de educación formal y no formal • Formular el plan de trabajo del año, en educación • Elaborar nómina del personal docente y distribuir grado y asignatura que tendrá cada maestro • Establecer normas y mecanismos para que el sistema educativo coordine y armonice los niveles • Formular los prospectos y asignar el valor de la matrícula y colegiatura • Organizar reuniones con el Director del Complejo, representantes de maestros, de estudiantes, padres de familia y otros, a fin de promover, velar por la integración y funcionamiento de la institución. • Fortalecer la calidad integral de la educación para impulsar el desarrollo sustentable • Supervisar el sistema de formación profesional • Fortalecer las relaciones de la Institución con el Ministerio de Educación y el INSAFORP y otras. • Apoyar en la capacitación constante de los educadores de la Institución en aspectos como formación en valores y pedagógicos. • Promover el deporte y otras actividades físicas para el desarrollo de los estudiantes.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	11	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: CENTRO DE EDUCACIÓN FORMAL
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Educación y posee categoría de primera línea.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Supervisar e impulsar la calidad educativa promoviendo los principios y valores humanos, sociales, y éticos.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Educación parvularía, básica y media.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan de trabajo anual. • Coordinar reuniones con representantes de maestros, de estudiantes, padres de familia a efecto de velar por el buen funcionamiento, infraestructura, mobiliario y equipo del Complejo. • Organizar reuniones con la comunidad educativa. • Estimar la práctica de valores • Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias de la institución. • Organizar eventos sociales, culturales y educativos. • Coordinar todo lo relacionado con el área de educación formal.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	12	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: EDUCACIÓN PARVULARIA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Director de Educación y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Estimular la formación de hábitos y el desarrollo de aptitudes en niños y niñas de 4 a 6 años de edad.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo técnico del año, en parvularia • Formular el plan de trabajo anual • Impartir conocimientos y formar hábitos en los niños • Desarrollar aptitudes y promover valores y principios morales • Distribuir aulas • Velar por la disciplina en parvularia • Velar por la salud física y moral de los niños • Organizar reuniones con maestros • Organizar reuniones con padre de familia • Coordinar la matricula de cada año • Organizar y coordinar los eventos sociales de parvularia • Velar por el cuidado del mobiliario y equipo

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	13	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: EDUCACIÓN BASICA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Director de Educación y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Promover en los niños de 7 a 15 años, los conocimientos mínimos por los cuales pueden desenvolverse en la sociedad, con el propósito de contribuir en su formación armónica e integral.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo técnico del año, en el nivel básico • Hacer el plan de trabajo del año • Distribuir grado • Distribuir salones de clases • Velar por la disciplina de los estudiantes de la institución • Coordinar reuniones con representantes de maestros, de estudiantes, padres de familia a efecto de velar por el buen funcionamiento, infraestructura, mobiliario y equipo del nivel. • Coordinar las matricula de cada año • Organizar y coordinar los eventos sociales del colegio

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	14	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: EDUCACIÓN MEDIA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Director de Educación posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: fortalecer el proceso de formación integral, propiciar la consolidación de aptitudes, actitudes y valores.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo técnico del año en el nivel medio(bachillerato) • Elaborar el plan de trabajo anual • Distribuir grado a docentes • Distribuir aulas • Velar por la disciplina, la salud física y moral de los estudiantes del nivel • Coordinar reuniones con representantes de maestros, de estudiantes, padres de familia a efecto de velar por el buen funcionamiento, infraestructura, mobiliario y equipo del nivel. • Coordinar las capacitaciones de los maestros en aspectos como formación en valores y pedagógicos • Coordinar las matricula de cada año • Organizar y coordinar los eventos sociales de bachillerato.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	15	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: CENTRO DE FORMACION VOCACIONAL
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Educación y posee categoría de primera línea.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Desarrollo de habilidades y destrezas de jóvenes y adultos a través de programas de formación técnica vocacional y brindar a las industrias locales servicios de capacitación de mano de obra calificada.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Gestión Formativa y talleres vocacionales.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener y Renovar la acreditación de los Programas. • Elaborar los programas de habilitación para el trabajo INSAFORP/CEO • Elaborar las licitaciones en conjunto con la unidad de planificación y evaluación de proyectos. • Fortalecer la infraestructura y equipamiento del Centro • Desarrollar procesos de promoción, selección, seguimiento e inserción laboral de los participantes. • Potenciar y desarrollar el Recurso Humano del área • Incorporar procesos de evaluaciones permanentes de los elementos que participan en el plan. • Fortalecer la Estructura Orgánica de los Talleres de Formación Profesional. • Fortalecer la relación de trabajo con otras áreas de la Institución. • Arrendamiento de los servicios de capacitación a las industrias locales, para la formación de mano de obra calificada.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	16	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: GESTIÓN FORMATIVA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Centro de Formación Vocacional y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Promover y vender los servicios de capacitación que brinda la institución, ante la comunidad, empresa privada, centros escolares, etc.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar acciones para la sostenibilidad de la Institución • Promoción y venta de los servicios de capacitación. • Generación de nuevas alternativas de capacitación en el Complejo. • Coordinar la participación del complejo en las diferentes licitaciones que haga el INSAFORP. • Desarrollar estrategias tales como: Eventos culturales, proyectos productivos etc. Para la obtención de recursos. • Promover el alquiler de la infraestructura del Complejo, para la obtención de fondos • Velar porque los talleres vocacionales, logren generar recursos económicos.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	17	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: TALLER DE INFORMATICA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Centro de Formación Vocacional y se encuentra en un nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Capacitar a los jóvenes y adultos para su inserción al campo laboral, así como brindar a los estudiantes una formación integral en el área de informática.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plan de trabajo anual. • Elaborar el programa de estudios. • Coordinar la matricula para los cursos que se impartirán. • Establecer las normas que se deben de seguir dentro del curso. • Proporcionar a los estudiantes del curso los conocimientos básicos en el área de informática, por medio de metodologías y programas acordes a las necesidades de capacitación. • Evaluar a los estudiantes y llevar el reporte de asistencia. • Otorgar diploma de participación al final del curso. • Velar por el mantenimiento del mobiliario y equipo de la unidad. • Formular módulos de capacitación de su área, para participar en licitaciones. • Ejecutar todas aquellas funciones afines a ésta unidad.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	18	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: TALLER DE CORTE Y CONFECCION

UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Centro de Formación Vocacional y se encuentra en un nivel operativo.

OBJETIVO GENERAL: Capacitar a jóvenes y adultos para su inserción al campo laboral, así como brindar a los estudiantes una formación integral en el área de corte y confección.

UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna

FUNCIONES:

- Elaborar plan de trabajo anual.
- Elaborar el programa de estudios.
- Coordinar la matricula para los cursos que se impartirán.
- Establecer las normas que se deben de seguir dentro del curso.
- Proporcionar a los estudiantes del curso los conocimientos básicos en el área de corte y confección, por medio de metodologías y programas acordes a las necesidades de capacitación.
- Evaluar a los estudiantes y llevar el reporte de asistencia.
- Otorgar diploma de participación al final del curso.
- Velar por el mantenimiento del mobiliario y equipo de la unidad.
- Ejecutar todas aquellas funciones afines a ésta unidad
- Formular módulos de capacitación de su área, para participar en licitaciones.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	19	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: MANTTO. DE MAQ. INDUSTRIALES DE COSER
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Centro de Formación Vocacional y se encuentra en un nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Capacitar a jóvenes y adultos para su inserción al campo laboral, así como brindar a los estudiantes una formación integral en el área de mantenimiento de maquinaria industrial de coser.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plan de trabajo anual y el programa de estudios. • Coordinar la matricula para los cursos que se impartirán. • Establecer las normas que se deben de seguir dentro del curso. • Proporcionar a los estudiantes del curso los conocimientos básicos en el área de mantenimiento de maquinaria industrial de coser, por medio de metodologías y programas acordes a las necesidades de capacitación. • Evaluar a los estudiantes y llevar el reporte de asistencia. • Otorgar diploma de participación al final del curso. • Velar por el mantenimiento del mobiliario y equipo de la unidad. • Ejecutar todas aquellas funciones afines a ésta unidad • Formular módulos de capacitación de su área, para participar en licitaciones.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	20	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: TALLER DE INSTALACIONES ELECTRICAS
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Centro de Formación Vocacional y se encuentra en un nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Capacitar a jóvenes y adultos para su inserción al campo laboral, así como brindar a los estudiantes una formación integral en el área de instalaciones eléctricas.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plan de trabajo anual y el programa de estudios. • Coordinar la matricula para los cursos que se impartirán. • Establecer las normas que se deben de seguir dentro del curso. • Proporcionar a los estudiantes del curso los conocimientos básicos para instalaciones eléctricas en oficinas y residencias. • Evaluar a los estudiantes y llevar el reporte de asistencia. • Otorgar diploma de participación al final del curso. • Velar por el mantenimiento del mobiliario y equipo de la unidad. • Ejecutar todas aquellas funciones afines a ésta unidad • Formular módulos de capacitación de su área, para participar en licitaciones.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	21	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: BIENESTAR INFANTIL
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Director del Complejo y posee categoría de Departamento.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Velar por el cuidado físico y moral de los niños, así como acceso a programas de educación y asistencia médica por medio del Albergue y el Centro de Bienestar Infantil.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Albergue y Centro de Bienestar Infantil (C.B.I.)</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el buen funcionamiento del Albergue y el C.B.I. y capacitar a los encargados • Capacitación constante de las educadoras, en aspectos como Formación en valores y Pedagógica • Planificación mensual de las actividades a realizar con los niños(as) por edades. • Planificar y organizar los talleres que se impartirán a las educadoras en cuanto a técnicas de la educación inicial. • Coordinar las relaciones con entidades religiosas, municipales y otras. • Coordinar con el departamento de Salud la asistencia médica general, odontológica y psicológica para los niños • Atender todo lo relacionado con la atención a la niñez.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	22	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: ALBERGUE
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Bienestar Infantil y posee categoría de nivel operativo</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Velar por el cuidado físico y moral de los niños</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una morada a niños huérfanos y de familias de escasos recursos • Proporcionar vestido y alimentación a los menores • Velar por el cuidado físico y moral de los niños • Brindar a los niños una alimentación completa, con una dieta balanceada. • Suministrarles a los niños vestuario, calzado, útiles escolares y artículos de higiene y limpieza personal • Coordinar con el departamento de Salud la asistencia médica general, odontológica y psicológica para los niños • Fomentar los valores en los niños, el deporte y otras actividades físicas para su desarrollo • Atender todo lo relacionado con el albergue.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	23	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: CENTRO DE BIENESTAR INFANTIL

UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Bienestar Infantil y posee categoría de nivel operativo.

OBJETIVO GENERAL: Estimular el desarrollo temprano de la inteligencia en niños de las áreas aledañas al CEO y del Gran San Salvador, especialmente a los menores de 6 años.

UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna

FUNCIONES

- Matricular a los niños
- Proporcionar a los niños el Programa de Nutrición Infantil (alimentación: desayuno, almuerzo y refrigerio)
- Proporcionar acceso a los Programas de Salud en coordinación con el departamento de salud
- Socializar la planificación con las educadoras para desarrollarla con los niños(as).
- Desarrollar escuelas de padres mensualmente y conformar Equipos de Apoyo.
- Planificar las visitas domiciliarias
- Celebración del Día de la Familia, del niño, etc. y Planificar la graduación de los niños.
- Contribuir al fortalecimiento de la unidad familiar
- Integrar al programa de educación inicial a los niños de 1 a 3 años.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	24	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: SALUD
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Director del Complejo y posee categoría de Departamento</p> <p>OBJETIVO GENERAL: brindar a los menores del CEO los servicios de salud preventiva y curativa, mediante programas de asistencia medica, psicológica y odontológica.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Asistencia Medico General, Odontológica y Psicológica.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de atención médica para los menores, en lo relacionado a: control de niños sanos, vacunas y controles periódicos, etc. • Elaborar planes de salud preventiva en coordinación con la Unidad de Salud de Olocuilta • Vigilar la continuidad de las consultas médicas, en sus especialidades medicina general, atención odontológica y psicológica • Cuidar la salud mental de los menores mediante la atención psicológica • Crear, mantener y actualizar archivos de expedientes de los pacientes. • Realizar todas las actividades que le sean asignadas y que sean afines a esta unidad.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	25	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: ASISTENCIA DE MEDICINA GENERAL
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Salud y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Brindar la consulta medica general a la comunidad educativa</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar los servicios de consulta medica general en la comunidad educativa. • Coordinar charlas informativa, preventiva de enfermedades para los estudiantes. • Remitir los pacientes a un centro asistencial. • Realizar exámenes médicos y pequeñas cirugías • Crear y mantener el tabulador diario de consulta • Elaborar reporte epidemiologico semanal • Brindar recetas medicas • Brindar incapacidades al personal cuando lo amerite. • Realizar otras funciones que sean de su profesión.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	26	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA : ASISTENCIA ODONTOLOGICA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Salud y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Brindar a la comunidad educativa los servicios de salud oral preventiva y curativa.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar los servicios de asistencia odontológica a la comunidad educativa de la Institución. • Atender la consulta odontológica general. • Consulta odontológica de escuela saludable • Brindar recetas medicas odontológicas. • Proporcionar incapacidades a los pacientes cuando así lo amerite el caso. • Coordinar charlas informativas para los estudiantes del centro. • Crear, mantener y actualizar archivos de expedientes de los pacientes. • Realizar otras funciones de su profesión.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	27	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: ASISTENCIA PSICOLOGICA
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de salud y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Dar tratamiento a los menores que presenten problemas psicológicos, que afecten su salud mental, mejorando su conducta, para lograr en forma eficaz su adaptación a la realidad.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los problemas que afectan la salud mental del menor. • Brindar atención orientada a descubrir sus potencialidades, que les permitan a los menores asumir responsabilidades para una vida futura. • Diagnosticar la causa que origina los trastornos mentales • Dar tratamiento terapéutico, para eliminar o disminuir las tensiones que sufre los pacientes • Investigar los casos especiales que presentan los pacientes • Elaborar informe sobre los pacientes atendidos y entregarlos al jefe de Salud • Mantener la confidencialidad de los pacientes • Cumplir en lo que a disciplina se refiere, las disposiciones legales y administrativas que rigen el funcionamiento del Centro • Realizar otras funciones afines con la atención psicológica.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	28	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: ADMINISTRACIÓN
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende directamente del Director y posee categoría de Departamento</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, para cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos de la institución.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Contabilidad, Planificación y evaluación de proyectos, y Servicios Generales.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias de corto y largo plazo para la obtención de fondos, para la consecución de los objetivos. • Selección, reclutamiento y contratación de personal • Coordinar el proceso para la adquisición y compra de bienes • Elaborar los distintos Manuales organizacionales (Manual de Puestos, Manual de Procedimientos etc.) • Elaborar y realizar la Evaluación del Desempeño del Personal. • Elaborar el Manual y Políticas de Compra. • Elaborar el Presupuesto anual de la institución • Planificar y desarrollar estrategias para la búsqueda de recursos materiales y económicos para el cumplimiento de la misión del Complejo.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	29	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: CONTABILIDAD
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Administración y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: mantener los registros contables actualizados de las operaciones financieras que realiza el CEO y emitir con oportunidad la información estadística, de control y análisis en la toma de decisiones.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar oportunamente los estados financieros y sus anexos • Controlar los inventarios de activo fijo y bienes tangibles (equipo de oficina, materiales, etc.) • Velar porque estén actualizados los registros contables en los libros principales, auxiliares, así como los saldos. • Vigilar que los registros contables estén amparados por la documentación correspondiente • Constatar que la documentación que ampara los registros contables, estén de acuerdo a lo estipulado por las leyes de la República • Efectuar los cálculos de provisiones, depreciaciones, transferencias de fondos, etc. • Efectuar los cálculos de la planilla mensual de sueldos y seguro social, AFP del personal. <p>Sigue...</p>

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	30	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: CONTABILIDAD
<p>Continúa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar mensualmente las conciliaciones bancarias • Preparar el cierre de las operaciones del ejercicio contable anual. • Cumplir en lo que a disciplina se refiere, las disposiciones legales o administrativas que rigen el funcionamiento del CEO • Establecer mecanismos de control Financiero Administrativo, en lo concerniente a la adecuada y racional utilización de los recursos de la institución. • Elaborar en coordinación con otras unidades competentes, el anteproyecto del presupuesto anual de la Institución. • Realizar los pagos de salarios de personal, aplicando los descuentos que conforme a la ley proceden, notificando a las instituciones acreedoras. • Crear, actualizar y/o modificar los catálogos de cuentas. • Realizar otras funciones que le señale el jefe del departamento y que sean afines a la contabilidad.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	31	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: PLANIFICACION Y EVALUACION DE PROYECTOS
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Administración y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Contribuir al logro de los objetivos institucionales, proponiendo y gestionado proyectos de mejoramiento educativo en las áreas formal y no formal, dirigidos a la población meta del Complejo.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Ninguna</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguimiento a los proyectos coordinados por el Complejo, a fin de asegurar el logro de los objetivos específicos de cada uno. • Formular y redactar propuestas que respondan a las necesidades de recursos que se presenten en el Complejo. • Elaborar, conjuntamente con la unidad de Gestión Formativa, las funciones y procedimientos a seguir en la ejecución de los proyectos. • Establecer comunicación con las agencias, instituciones o particulares que puedan proveer financiamiento a proyectos específicos. <p>Sigue...</p>

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	32	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: PLANIFICACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
<p>Continúa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes periódicos, financieros y del resto de actividades realizadas en los proyectos para presentarlos a las agencias financiadoras. • Asesorar a los responsables de Proyectos en la elaboración del Plan de Acción. • Brindar seguimiento, verificar y evaluar el desarrollo de los Proyectos en torno a los objetivos planteados con cada responsable de Proyectos. • Preparar e impartir capacitaciones a los responsables de Proyectos y trabajadores del Complejo, en metodología para ejecución y evaluación de Proyectos en todas sus fases. • Promover actividades de Investigación, que respondan a necesidades de información o verificación con fines específicos, solicitando servicio social a estudiantes de las Universidades. • Potenciar la comunicación con otras organizaciones o grupos solidarios, con los que se pueda unificar esfuerzos para el logro de los objetivos proyectados o para la ejecución de los proyectos

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página	33	De	33
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

UNIDAD ORGANIZATIVA: SERVICIOS GENERALES
<p>UBICACIÓN JERARQUICA: Depende del Departamento de Administración y posee categoría de nivel operativo.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Proveer a las unidades los servicios de limpieza, mantenimiento, comunicación, transporte y vigilancia para contribuir al funcionamiento de las diferentes unidades.</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS Ninguna</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar de manera oportuna y eficiente los servicios requeridos y contribuir al cumplimiento de las actividades. • Conservar en excelentes condiciones las instalaciones y edificios del complejo • Mantener servicio de vigilancia constantes por seguridad de los integrantes del complejo. • Distribuir los documentos y objetos encomendados con rapidez y confiabilidad • Elaborar el registro del inventario de materiales y herramientas asignadas • Coordinar otras funciones afines a su área de competencia, que le sean asignadas por la dirección administrativa.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DEL
COMPEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA,
DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ
DE EL SALVADOR.**

SEPTIEMBRE 2002

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
OBJETIVOS DEL MANUAL	2
INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL	3
PROCEDIMIENTOS	5
REQUERIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS	5
REQUERIMIENTO Y NOMBRAMIENTO DE PERSONAL	7
ELABORACIÓN Y PAGO DE PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS	10
REQUERIMIENTO DE FONDOS A ORGANISMOS INTERNACIONALES	12
REQUERIMIENTO DE AYUDA A EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS	14
FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE LA INSTITUCIÓN	16
ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO	18

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha			
Página	1	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>A continuación se presenta el Manual de Procedimientos Administrativos, el cual tiene como objeto proporcionar al Complejo Educativo de Olocuilta, una herramienta técnica que oriente al personal, a la visualización eficiente de sus actividades; por medio de éste manual se dan a conocer: el alcance, objetivos, la descripción escrita y secuencial de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consiste, cómo y dónde se hacen, así como las unidades administrativas que intervienen en su ejecución.</p> <p>El presente está orientado a hacer más accesible al usuario, la consulta del manual; ya que dentro del mismo se plantean las instrucciones para su uso, simbología utilizada en el flujogramas y el desarrollo de los procedimientos típicos, a efecto de ofrecer una visión esquemática clara en el desarrollo de las operaciones del complejo.</p>
--

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha			
Página	2	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

<p>OBJETIVOS DE EL MANUAL</p> <p>GENERAL:</p> <p>Proporcionar a las unidades que integrarán al Complejo, una herramienta técnica organizacional que facilite, la uniformidad y la simplificación en la ejecución de los procedimientos administrativos típicos básicos.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Orientar a las unidades administrativas, a fin de obtener un mejor desempeño en las actividades asignadas. b) Facilitar la comprensión de los procedimientos típicos, a través de diagramas, presentados en forma sencilla y accesible.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha			
Página	3	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL.

Con el objeto de que ésta herramienta administrativa, pueda ser aplicada adecuadamente, se ha elaborado de tal forma que su contenido sea de fácil comprensión para los usuarios, por lo que se indica lo siguiente:

- a) El manual tiene que estar disponible a todo el personal, de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, para consultarse en el momento oportuno.
- b) Este documento debe servir de base al proceso de inducción al nuevo personal.
- c) Toda modificación a los procedimientos que establece el manual, deberá hacerse previa revisión de las unidades organizacionales, que correspondan a los mismos; así también, se informa que la autoridad facultada para aprobar las modificaciones es el Director del centro.

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL FLUJOGRAMA.

A Continuación se detalla la simbología que se utilizara en los flujogramas, los cuales mostraran, en forma gráfica algunos de los procedimientos.

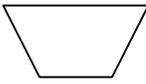


Inicio o Fin: Indica el principio o el fin del flujo: puede ser acción o lugar; Además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha			
Página	4	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Continuación.	
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entra, se utiliza, se elabora o sale del procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo, en donde se debe tomar una decisión entre dos o mas opciones.
	Conector de pagina : Representa una conexión o enlace de una hoja con otra diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector de operación: se utiliza cuando existe interrupción en el procedimiento, o cuando existe la dificultad en el trazo de líneas continuas que indiquen la dirección del flujo del procedimiento.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

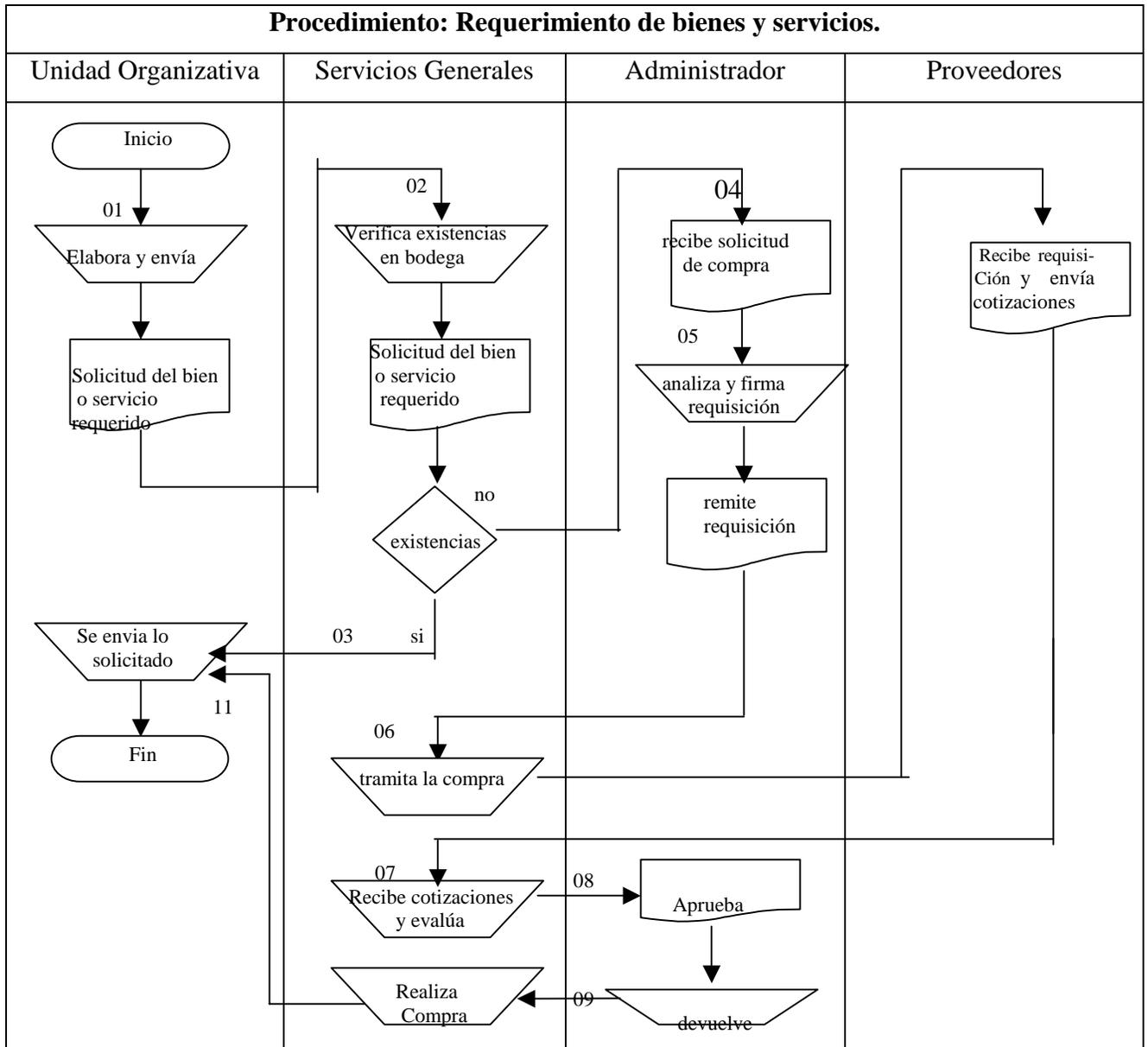
Fecha			
Página	5	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

PROCEDIMIENTO: Requerimiento de Bienes y Servicios.			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
01	Unidad solicitante	Solicitud	Las unidades organizacionales, llenan un formulario para requerimiento de un bien o servicio y la envían al encargado de servicios generales.
02	Jefe de servicios generales	Solicitud	Servicios Generales verifica la existencia de lo requerido, en la bodega.
03	Jefe de servicios generales	Suministros o prestación del servicio	Si hay existencia se hace la entrega a la unidad requeriente.
04	Jefe de servicios generales	Requisición	Sí no hay en existencia, servicios generales envía al administrador la solicitud de lo requerido para solicitar la compra o adquisición del bien o servicio.
05	Administrador	Requisición aprobada	El administrador da el visto bueno, plasmando su firma en la requisición y la remite a la unidad de Servicios Generales.
06	Jefe de servicios generales	Requisición aprobada	Envía a proveedores requisición para cotizar los precios de materiales y servicios solicitados.
07	Jefe de servicios generales	Cotización	Recibe cotizaciones y elabora cuadro de evaluación y adjudica proveedor.
08	Jefe de servicios generales	Orden de compra	Servicios Generales elabora orden de compra y envía a administrador para su aprobación
09	Administrador	Orden de compra	Aprueba y devuelve orden de compra al jefe de servicios generales.
10	Jefe de servicios generales	Orden de compra aprobada	realiza la compra del bien o contratación del servicio.
11	Unidad solicitante	Suministros o prestación del servicio	Servicios Generales entrega a la unidad requeriente lo solicitado y le firma y sellan de recibido.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

Fecha			
Página	6	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha			
Página	7	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

PROCEDIMIENTO: Requerimiento y Nombramiento de Personal.			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
01.	Jefe departamento de Educación del complejo	Requerimiento de personal	Jefe de unidad de Educación reporta al Director del Centro, la necesidad de personal docente de acuerdo a la matrícula.
02	Director del Complejo	Requerimiento de personal	El Director del Centro, reporta la necesidad de Docentes a La Unidad de Recursos Humanos Departamental .
03	Unidad de Recursos Humanos Departamental del Ministerio de Educación	Requerimiento de personal	La Unidad de Recursos Humanos Departamental, verifica y comunica la disponibilidad de plaza ala CECE.
04	Director del complejo	Solicitud de ingreso	El Director del Centro selecciona al personal docente.
05	Director del Complejo	Solicitud de ingreso e informe financiero	El Director del Centro, presenta solicitud de ingreso del docente seleccionado y certificación de la disponibilidad financiera de la plaza al Tribunal Calificador.
06	Tribunal calificador		Tribunal Calificador, revisa y analiza la documentación recibida y emite dictamen final.
07	Tribunal calificador	Solicitud de ingreso e Informe financiero	Tribunal Calificador, remite documentación a la CECE y La Unidad de Recursos Humanos Departamental.
08	El Consejo Educativo Católico Escolar	Nota	La CECE, comunica a educador/a que la plaza ha sido asignada para que se presente a tomar posesión.
09	Unidad de Recursos Humanos Departamental del Ministerio de Educación Sigue...	Acuerdo	La Unidad de Recursos Humanos Departamental, revisa y analiza documentación de la propuesta, si todo está en regla, elabora y legaliza acuerdo; si no, se envía al Tribunal Calificador.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha			
Página	8	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

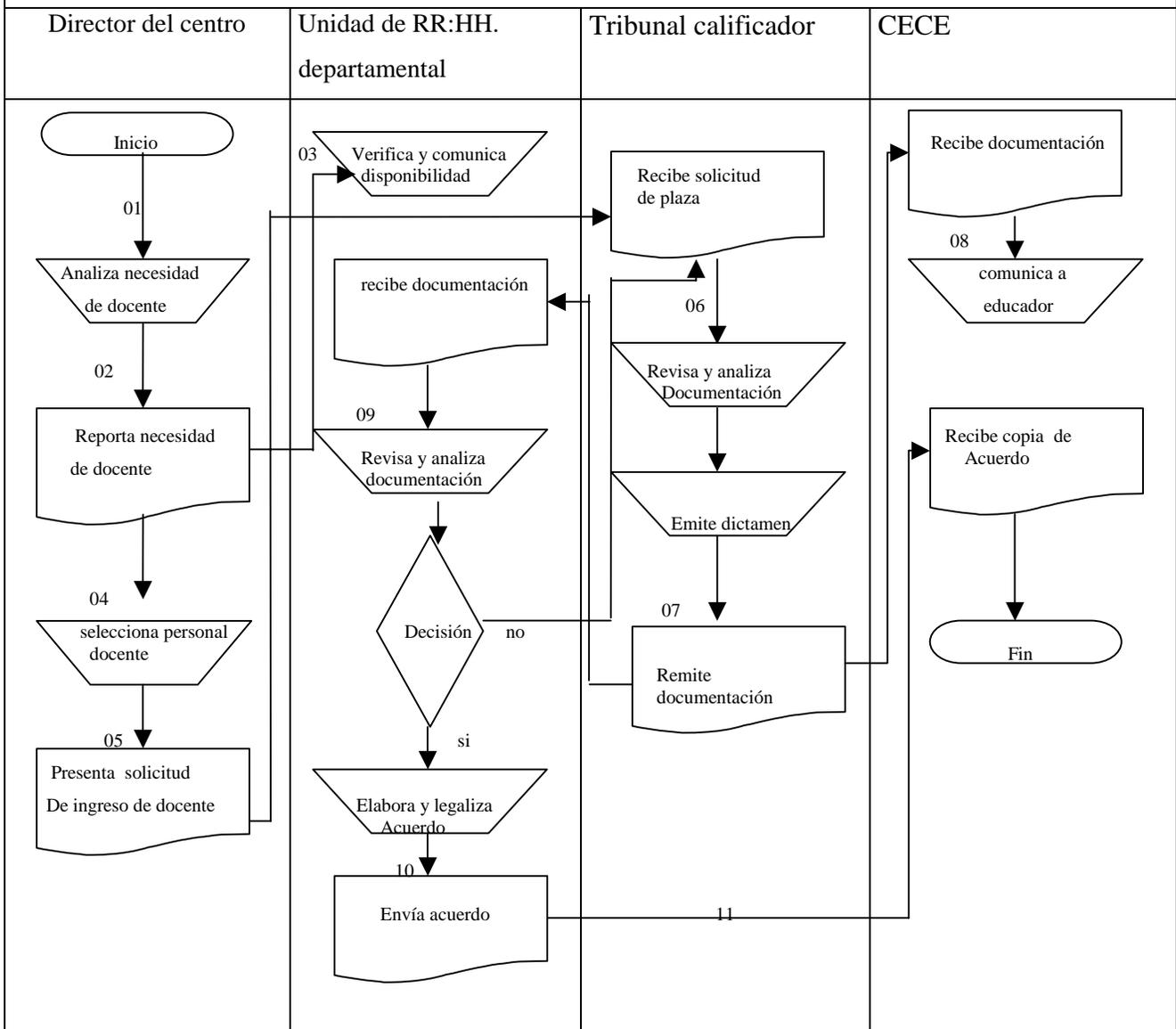
PROCEDIMIENTO: Requerimiento y Nombramiento de Personal.			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
	Continúa...		
10	Unidad de Recursos Humanos Departamental del Ministerio de Educación	Acuerdo	La Unidad de Recursos Humanos Departamental, envía acuerdo Al Consejo Educativo Católico Escolar.
11	El Consejo Educativo Católico Escolar	Acuerdo y expediente del educador.	Consejo Educativo Católico Escolar, recibe copia de acuerdo y archiva a expediente del Educador.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

Fecha			
Página	9	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Procedimiento: Requerimiento y nombramiento de Personal



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

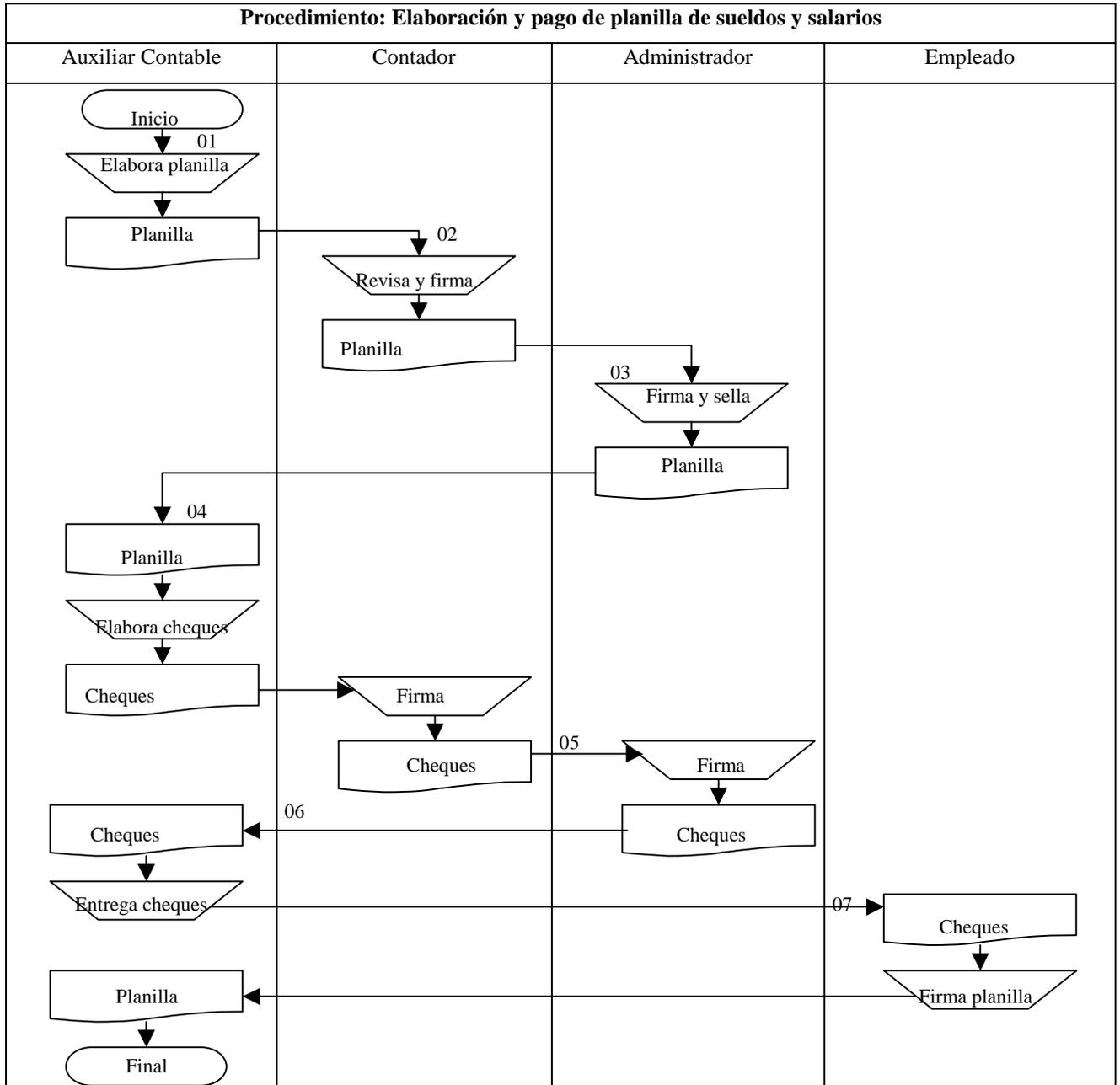
Fecha			
Página	10	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

PROCEDIMIENTO: Elaboración y Pago de planilla de Sueldos y Salarios.			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
01	Auxiliar contable	Planilla de pago	Auxiliar contable elabora planilla, con los datos necesarios de los empleados.
02	Contador	Planilla de pago	Contador revisa y firma.
03	Administrador	Planilla de pago	Administrador, autoriza, firma y sella.
04	Auxiliar contable	Cheques	Auxiliar contable elabora cheque y envía a contador.
05	Contador	Cheques	Contador firma cheques y envía a Administrador.
06	Administrador	Cheques	Administrador firma cheques y envía a auxiliar contable.
07	Auxiliar contable	Cheques	Auxiliar contable entrega cheques a empleados y estos firman planillas.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

Fecha			
Página	11	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

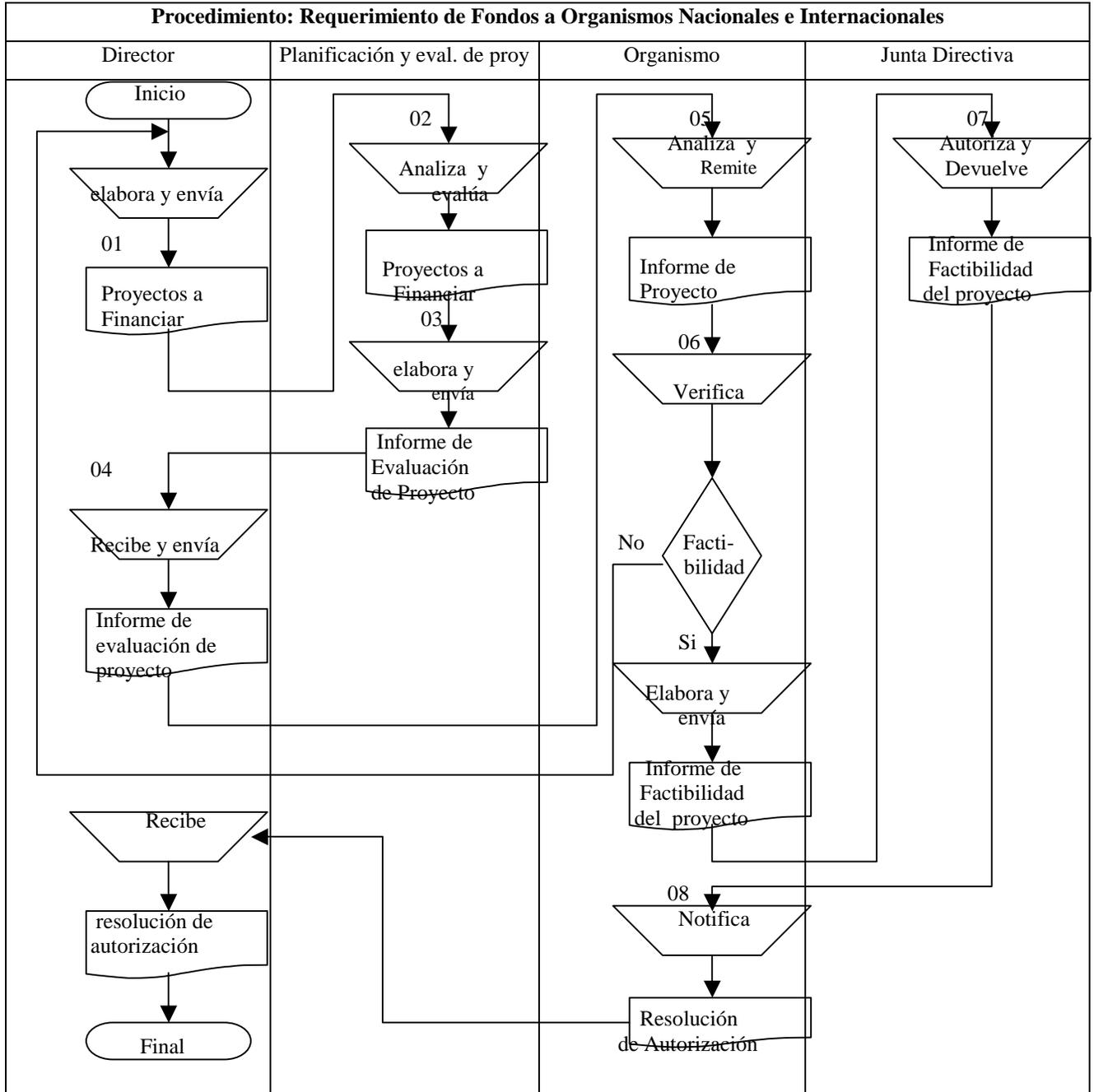
Fecha			
Página	12	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

PROCEDIMIENTO: Requerimientos de Fondos a Organismos Internacionales			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
01	Director del complejo	Informe del proyecto	El Director del Centro elabora y envía las ideas de proyectos a financiar.
02	Unidad de Planificación y evaluación de proyectos	Informe del proyecto	La Unidad de Planificación y Evaluación, analiza y evalúa las ideas de proyecto.
03	Unidad de Planificación y evaluación de proyectos	Informe del proyecto	Elabora y envía informe de las evaluaciones de las ideas de proyecto.
04	Director del complejo	Informe del proyecto	El Director del Centro, recibe y envía el informe de las evaluaciones de proyecto, a los organismos internacionales o nacionales.
05	Organismo internacional	Informe del proyecto	Organismo Internacional, analiza y remite informe del proyecto a encargado de proyecto.
06	Encargado de proyecto	Informe del proyecto	Encargado de Proyecto, verifica y evalúa la factibilidad del proyecto, si no es factible, el informe se remite al Director del Centro y si lo es, se envía informe con los resultados, a la Junta Directiva del Organismo Internacional.
07	Junta Directiva del Organismo	Informe del proyecto	Junta Directiva del Organismo Internacional, autoriza el financiamiento del proyecto, firmando el informe y lo envía al encargado de proyectos del Complejo.
08	Encargado de proyectos	Acuerdo	Encargado de Proyecto, recibe resolución de autorización y la envía al Director del Centro

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

Fecha			
Página	13	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

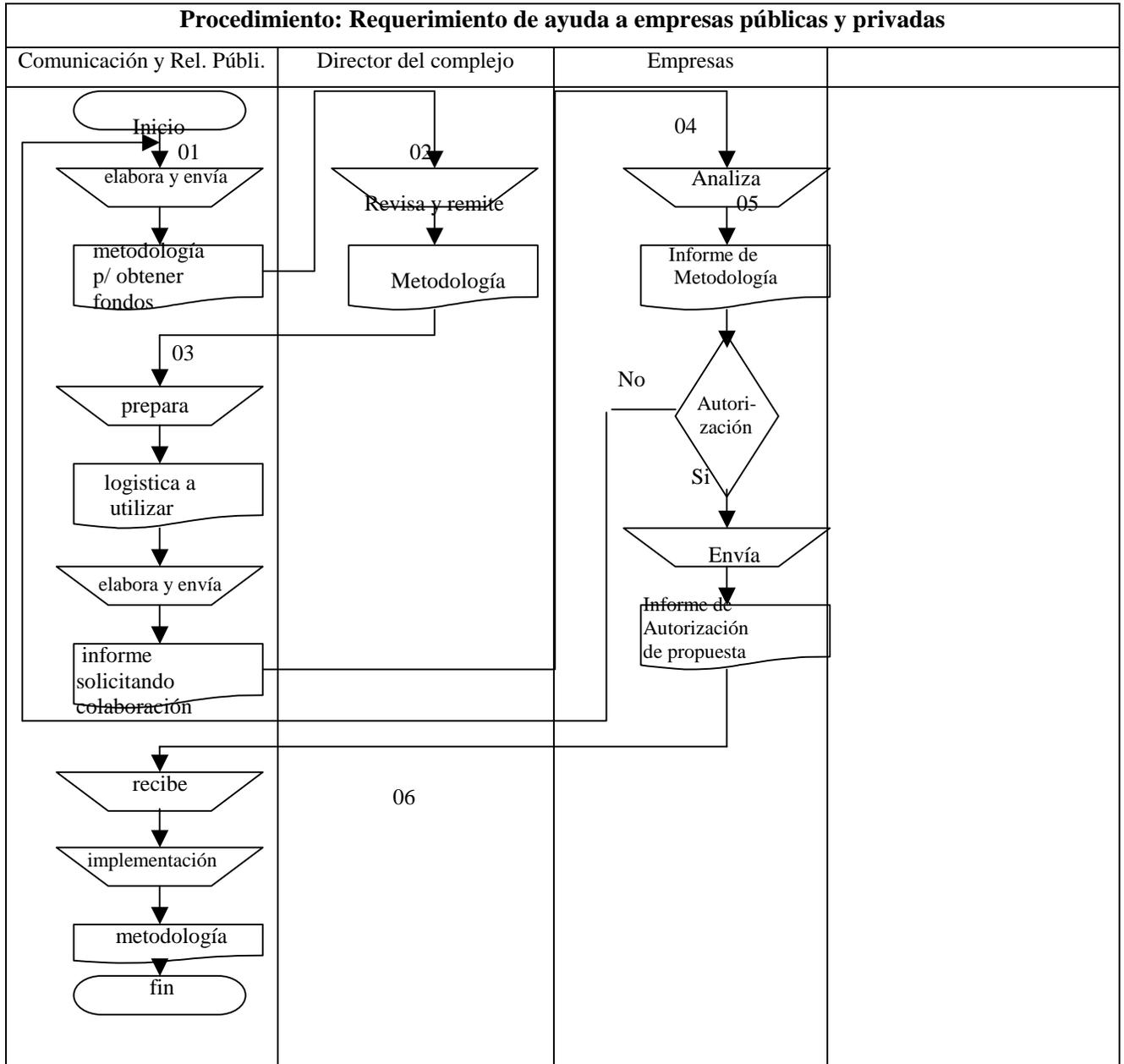
Fecha			
Página	14	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

PROCEDIMIENTO: Requerimiento de ayuda a Empresas Publicas y Privadas.			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
01	Comunicaciones y Relaciones Públicas	Informe	Comunicación y Relaciones Publicas, elabora y envía un documento con la metodología y mecanismos para obtener fondos de instituciones publicas y privadas. Director del centro , revisa y remite el documento con la metodología. Comunicación y Relaciones Publicas, prepara logística a utilizar. luego elabora y envía informe, solicitando colaboración a Instituciones Publicas y Privadas. Empresa, analiza la solicitud, si es aceptada, se procede a la autorización, y si no, devuelven el documento con observaciones. Empresa, envía acuerdo de la autorización de la propuesta al encargado de comunicaciones y relaciones públicas.
02	Director del complejo	Informe	
03	Comunicaciones y Relaciones Públicas	Informe	
04	Comunicaciones y Relaciones Públicas	Informe	
05	Empresa pública o privada	Informe	
06	Empresa pública o privada	Acuerdo	

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

Fecha			
Página	15	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

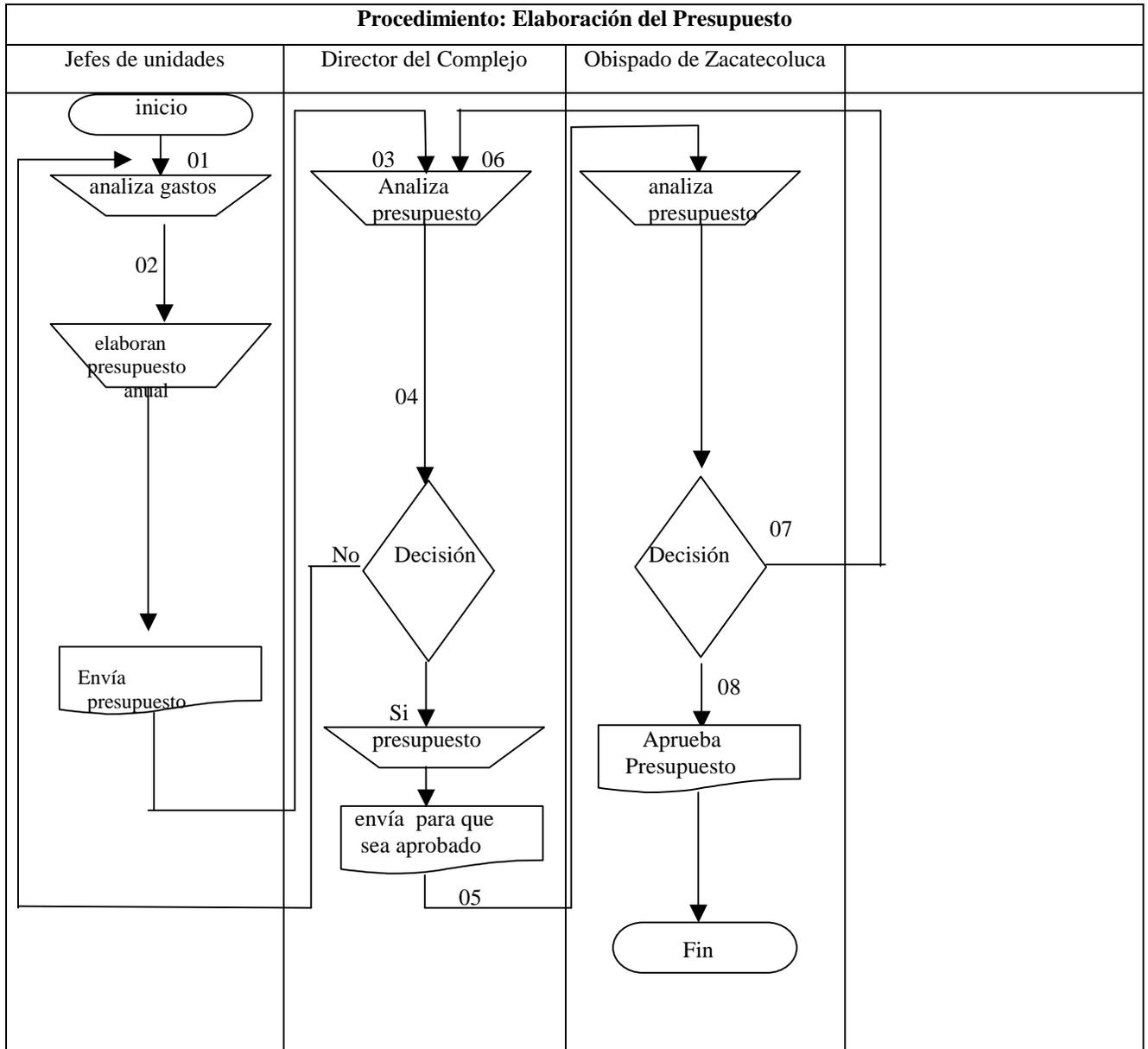
Fecha			
Página	16	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

PROCEDIMIENTO: Formulación del Presupuesto Anual de la Institución.			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
01	Jefes de unidades	informe	Los jefes de unidades se reúne con el personal de su departamento para analizar las principales fuentes de financiamiento y la distribución del gasto para el próximo año.
02	jefes de unidad	Propuesta del Presupuesto	Se elabora la propuesta del presupuesto anual
03	Jefes de unidad	Propuesta	Los jefes de unidad envían el presupuesto al Director de la Institución, para visto bueno.
04	Director del complejo	Propuesta	Si existen observaciones, se devuelve a cada jefe de unidad para corregir
05	Director del complejo	Propuesta	Si no hay observaciones el Director de la institución, envía el presupuesto anual al Obispado de Zacatecoluca para su aprobación.
06	Obispado de Zacatecoluca	Propuesta	El Obispado analiza presupuesto y decide si es factible.
07	Obispado de Zacatecoluca	Propuesta	Si es factible se procede a su aprobación; sino se devuelve al Director para que se reúna con el Administrador para superar las observaciones, y se envía nuevamente al Obispado
08	Director del complejo	Presupuesto aprobado	El Obispado aprueba la propuesta.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

Fecha			
Página	17	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

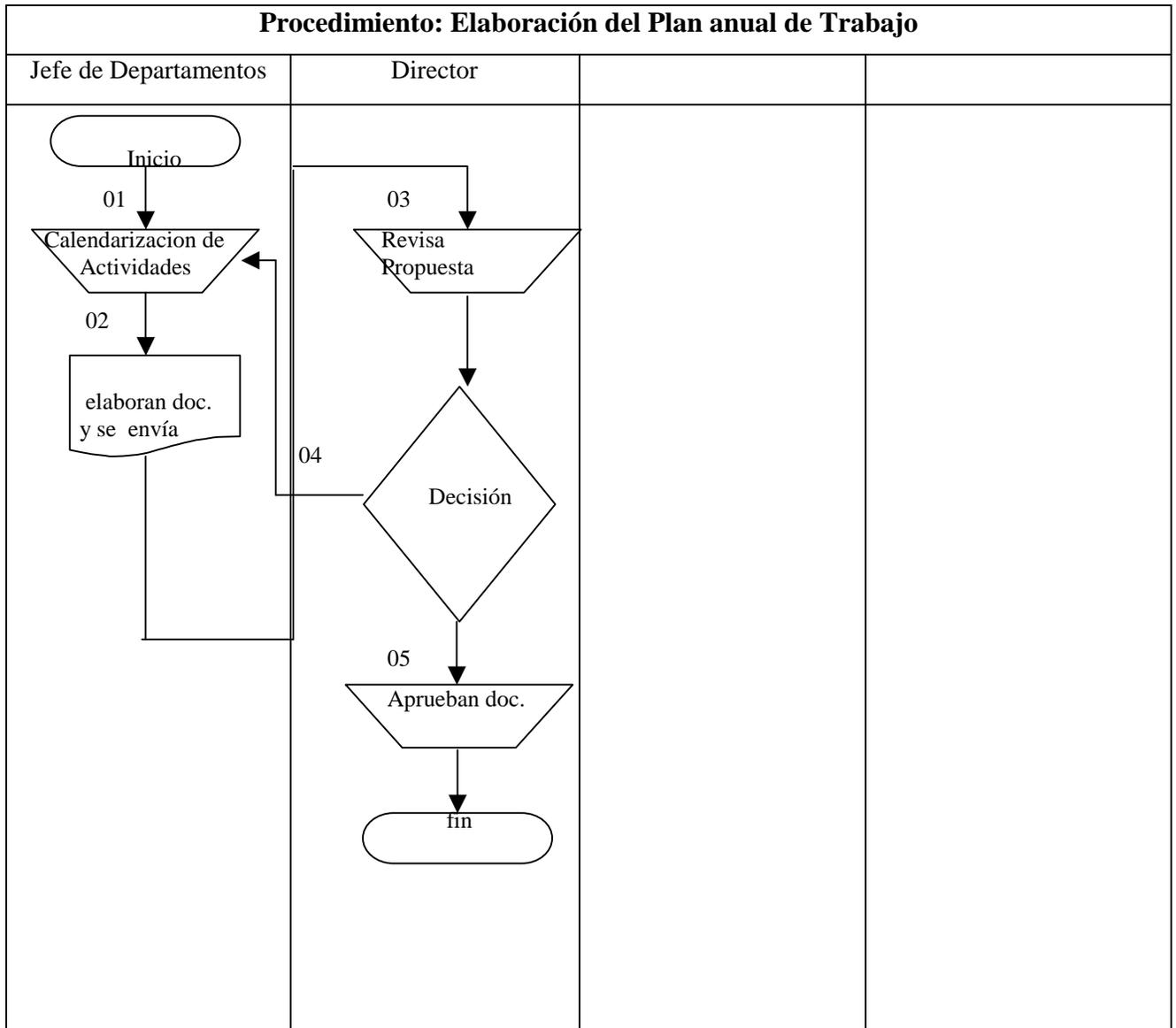
Fecha			
Página	18	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

PROCEDIMIENTO: Elaboración del Plan Anual de Trabajo			
N° de Op.	Responsable	Insumo	Descripción
01	Jefes de Departamentos	Calendarización de actividades	Jefe de departamentos determinan las principales actividades a ejecutar en el año y la calendarización
02	Jefes de Departamentos	Informe	Los jefes de departamentos elaboran el documento del plan de trabajo anual y se envía al Director para autorización.
03	Director del complejo	Propuesta	Si existen observaciones, se devuelve el documento para ser corregido y si no existen se aprueba.
04	Jefes de Departamentos	Propuesta	Los jefes de Departamentos se reúnen para superar las observaciones y envían el documento de nuevo al Director.
05	Director del complejo	Plan de trabajo anual aprobado	El Director de la institución aprueba el documento del plan de trabajo anual.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

	COMPLEJO EDUCATIVO DE OLOCUILTA
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha			
Página	19	De	19
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

4) COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

El Modelo Organizacional proporcionará las herramientas que facilitará la comunicación, la coordinación de actividades, la toma de decisiones; razón por la cual es necesario sea comunicada al personal de forma escrita y verbal.

La difusión del Organigrama en toda la institución, en la dirección, como en cada unidad que conforma al Centro, permitirá que los empleados conozcan los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, las relaciones entre las unidades, etc.

En cuanto a las funciones se pueden difundir en forma verbal: por medio de capacitaciones y reuniones en cada una de las unidades, con los empleados. Y en forma escrita: a través de los manuales administrativos básicos propuestos.

5) ACTUALIZACIÓN

Para que el CEO, se mantenga operando en el tiempo, tiene que estar actualizando su Modelo Organizacional; de acuerdo a las exigencias de su entorno (social, político, cultural,

económico, etc.), es decir ir adecuando el Organigrama, funciones, relaciones, etc.

Además es importante involucrar al personal del Centro: porque es el que más conoce las necesidades organizacionales y es el encargado de las funciones operativas.

Al crear o eliminar una nueva unidad es necesario que se actualice el organigrama y los manuales inmediatamente, y a la vez comunicárselo al personal en reuniones y explicar los cambios que se harán y cómo quedaría el nuevo organigrama con la reestructuración de las unidades.

b. COMPONENTES LEGALES

1) Naturaleza y Denominación

Se creará un complejo educativo de utilidad pública, bajo el marco regulatorio de las Leyes Salvadoreñas, con ayuda de la Agencia Española de Cooperación, el cual se denominará "Complejo Educativo de Olocuilta" que se abrevia CEO.

Se constituirá como una institución benéfica de servicio social y sin fines de lucro y a perpetuidad, con domicilio en la Ciudad de Olocuilta, departamento de la Paz y con vinculo religioso.

El CEO, no se constituirá bajo la naturaleza jurídica de fundación o asociación, como en la mayoría de los centros investigados, los cuales poseen personalidad jurídica otorgada exclusivamente por el Ministerio del Interior (actualmente Ministerio de Gobernación). Esto debido a que si la administración del Complejo se delegue a la Iglesia Católica, a través de la Diócesis de Zacatecoluca, no tendría necesidad de obtener Personalidad Jurídica, puesto que la Iglesia cuenta ya con su propia Personalidad, la cual servirá para cualquier otra institución que dependa de ella. El CEO debe contar con la autorización del Obispo de la Diócesis de Zacatecoluca, de la Iglesia Católica para actuar bajo su jurisdicción.

2) Legalización de Servicios

Para brindar los servicios de educación formal y no formal, atención a integral a la niñez y a jóvenes, el Complejo debe seguir una serie de procedimientos en las instituciones de la República, para obtener la autorización para su funcionamiento.

Dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

a) El Instituto Salvadoreño de Protección al Menor (ISPM)
Tiene por objeto ejecutar y vigilar el cumplimiento de la Política Nacional de Atención al Menor, en todo el territorio Nacional y brindar protección integral al menor.

Es la institución responsable de registrar y autorizar, a todos aquellos Centros que desean proporcionar los servicios de Albergue, de Guardería (denominadas también: CDI, Centros de Desarrollo Infantil en área urbana o CBI, Centros de Bienestar Infantil en áreas urbano- marginales).

El Complejo Educativo, ofrecerá los servicios de Albergue a los menores en condición de abandono, que se encuentran en alto riesgo y los servicios del Centro de Bienestar Infantil para los niños de las madres trabajadoras del área de influencia del proyecto.

Para esto será necesario que cumpla con los requisitos legales que exige el Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, los cuales cambian dependiendo el tipo de persona (Natural o Jurídica) (Ver anexo, forma N° 2).

b) Ministerio de Educación (MINED)

Es la Institución Rectora de la Educación en el país, que se encarga de establecer las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles, así mismo normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación.

La propuesta es que El CEO sea administrado por una Congregación Religiosa Católica, y debido a que El Ministerio de Educación cuenta con un régimen especial para trabajar con la Iglesia Católica, éste Centro estará bajo la Modalidad de Consejo Educativo Católico Escolar (CECE) y al constituirse como Centro Oficial de educación deberá cumplir con los requisitos de creación y funcionamiento de Centros Educativos (ver Anexo, forma N° 3).

Y para el proceso de creación, registro y acreditación del Consejo Educativo Católico Escolar (CECE) (ver anexo, forma N° 4).

Ventajas Para el CEO de Trabajar bajo la Modalidad de las CECE del Ministerio de Educación:

1. Existirá un Acuerdo en que el Personal docente será pagado por el MINED, a través de la Dirección Departamental de Educación.
2. Será un Centro Educativo Subsidiado por el MINED

c) El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)

El INSAFORP es la institución responsable de coordinar, normar y evaluar las acciones del Sistema de Formación Profesional y liderar la política nacional de Formación Profesional.

El Complejo Educativo de Olocuilta podrá ofrecer cursos del INSAFORP, ya que tendrá maquinaria y tecnología de punta.

El CEO deberá someterse al proceso de licitaciones del INSAFORP según lo establecido en la Ley de Contrataciones y Licitaciones del Estado, para ser acreditado como: Centro Colaborador. (Ver Anexo, forma N° 5)

Esta acreditación le proporcionaría una buena fuente de ingresos para la sostenibilidad económica de la institución, y a la vez brindar así servicios accesibles para jóvenes y adultos de familias de escasos recursos.

Talleres vocacionales sin mediación del INSAFORP

El CEO al contar con maquinaria y equipo propio y al ser uno de sus objetivos ayudar a integrar a personas al campo laboral, mediante la calificación de mano de obra.

Podrá seguir las siguientes alternativas:

- La institución deberá contratar instructores que puedan impartir cursos en los diversos talleres que contará el CEO.
- Otra alternativa sería gestionar apoyo de parte de la empresa privada o con la Zona Franca, para que éstas puedan pagar a los instructores que impartirán los cursos. De ésta forma el CEO no incurriría en mayores gastos y cumpliría con sus objetivos. De manera que también beneficiarían a la Zona Franca puesto que la Mano de obra calificada llegaría a formar parte de su recurso humano.

B. IMPLEMENTACION DEL MODELO ORGANIZACIONAL

El Director del CEO, es el encargado de la preparación, aplicación y seguimiento del Modelo; es decir que es el responsable de elaborar los objetivos, normas, funciones y políticas del CEO y conjuntamente con el personal se encarga de su aplicación y seguimiento.

Para que la implementación sea eficiente es necesario tanto el compromiso de el Director, como de los empleados, que son en última instancia quienes ejecutan en forma operativa dichas acciones.

1. PREPARACIÓN

- a. La visión, misión y los valores son parte de la propuesta del Modelo, para contribuir a encaminar los esfuerzos institucionales, de forma congruente con los objetivos que se persiguen; así como para crear conciencia sobre el comportamiento de los Directores y empleados dentro de la Institución. Pero es importante destacar que la formulación de estos elementos debe ser con la participación de los empleados; a fin de darles ese sentido de pertenencia, para que cada miembro de la

Institución pueda apropiarse de la visión y misión que se persigue, así como los valores que regirán el comportamiento institucional.

b. La Dirección del Centro, será la responsable de presentar el Modelo Organizacional, la cual deberá convocar a los jefes de departamentos a una reunión de trabajo a efecto de exponer el contenido del Modelo, así como los objetivos, y ventajas etc.

c. En la reunión de trabajo, el Director deberá plantear las necesidades de:

- Contar con un Modelo Organizacional, con las herramientas administrativas básicas.
- Una Estructura adecuada acorde a la naturaleza de la institución.
- Contar con personal idóneo y capacitado
- Una comunicación eficiente, para la toma de decisiones.

d. En la Reunión, el Director y los Jefes de departamentos, analizarán y elaborarán recomendaciones a fin de ajustar el modelo, si fuese necesario para el funcionamiento del Centro.

e. El Director luego del análisis aprueba el Modelo y se lo presenta al Obispo de la Diócesis de Zacatecoluca para su aprobación definitiva.

2. IMPLEMENTACION

- a. Se debe incluir la realización de un diagnóstico bajo la modalidad FODA; a efecto de actualizarlo y tomar medidas de acción ajustada a los nuevos cambios.
- b. Deberá establecerse un programa de promoción interna sobre la misión, visión y valores a efectos que el personal los recuerde a cada momento, tal es el caso de: papelería utilizada, carteles, murales etc.
- c. El Director convocará a los jefes de departamentos, a una reunión para determinar la metodología a utilizar para la implementación del Modelo Organizacional, a fin de que se conozca en todos los niveles de la Institución.
- d. Los jefes de departamentos elaborarán un plan, para dar a conocer el Modelo a sus subalternos; y cada jefe de departamento, se reunirá con el personal bajo su mando para dárselo a conocer.

- e. Distribuir ejemplares del Modelo Organizacional a las unidades del CEO, y los jefes de departamento deberán informar a los empleados del CEO los procedimientos, políticas, así como objetivos y alcances de los mismos.
- f. Es necesario proporcionar un documento sobre el Modelo, su contenido y los aspectos mas relevantes de su organización.
- g. El Director debe de velar por alcanzar los objetivos propuestos.

3. SEGUIMIENTO

- a. Cada jefe de departamento debe de supervisar periódicamente, las labores que se desarrollan en su dependencia.
- b. También deben de reunirse con el personal a su cargo una ves por mes, a fin de verificar que las labores no se desvíen de los objetivos del departamento al cual pertenecen.
- c. Los Jefes de departamento deben de eliminar las inquietudes de los empleados, los cuales irán apareciendo en el transcurso de sus labores.

d. Informar al Director del Centro, a través de los Jefes de departamentos los avances logrados con el Modelo Organizacional Propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Gómez Ceja Guillermo, "Planeación y Organización de Empresas". Editorial MacGraw-Hill / Interamericana de Mexico, S.A de C.V. (1995).
- Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, "Metodología de la Investigación", 2ª. Edición, MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.(1998).
- Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional" 7ª. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. (1996).
- Stoner James A.F. , B. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. "Administración", 6ª. Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México (1996).

Tesis:

- Coto Morales, Juan Francisco y Otros....."Diseño de un Modelo Organizacional aplicado a la pequeña empresa ferretera del Municipio de San Salvador". Julio 1994 F.F.C.E. UES.
- Cordova, Julio "El Uso de Modelos en la toma de decisiones en: Modelos y Técnicas de Sistemas aplicados a la Administración de proyectos" ICAP - BID (1983).
- Vega Alas, Marta Rosa, "Diagnostico y Propuesta de Manuales de Organización, Descripción de Puestos y procedimientos en los Centros Educativos Tecnológicos en E.S."1998 F.F.C.E. UES.

Leyes:

- Ley General de Educación
- Ley del Instituto Salvadoreño de Protección al Menor
- Constitución de la Republica de El Salvador. Editor:
Lic. Ricardo Mendoza Orantes.

Otros:

- Documento de Formulación de Proyectos de AECI, Título del proyecto "Complejo Educativo de Olocuilta", septiembre del 2000.
- Monografía de la Ciudad de Olocuilta. Departamento de La Paz.

Glosario

A continuación se presenta una lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido del trabajo, a fin de servir de consulta a los usuarios.

Actitud: tendencia del ser humano a reaccionar favorable o desfavorablemente ante determinados estímulos o hechos de la realidad.

Aptitud: Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Albergue: lugar que sirve de morada tanto para niños huérfanos o abandonado, constituyéndose en sustituto del hogar que debió tener.

A.C.E.: Asociaciones Comunales de Educación.

C.B.I.: Centro de Bienestar Infantil es un Modelo de la escuela rural y semi-urbana que propicia el desarrollo integral de los niños de 0 a 7 años; mediante acciones educativas que involucran a la familia y la comunidad.

C.D.E.: Consejos Directivos Escolares.

C.E.C.E.: Consejo Educativo Católico Escolar.

C.E.O.: Complejo Educativo de Olocuilta.

Centro de Formación Profesional: establecimiento con capacidad administrativa, de infraestructura, equipos y herramientas necesarias para proporcionar formación o capacitación profesional. Por lo general no forman parte del sistema de educación formal y son financiados por fondos públicos y privados.

Complejo Educativo Integral: El Ministerio de Educación mediante acuerdo número 15-2338 y a partir del 1º de noviembre de 1997, se oficializó e implementó la denominación de los centros educativos oficiales con las expresiones: COMPLEJOS EDUCATIVOS,

sí en la estructura se atiende desde el nivel parvulario hasta el nivel medio.

Diócesis: territorio a que se extiende la jurisdicción de un obispado o arzobispado.

Educación: conjunto de actividades destinadas a impartir conocimientos, a fomentar los valores morales y el entendimiento de principios fundamentales aplicables a lo largo de la vida.

Educación Formal: "Es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos". Ley General de Educación, Título II, Capítulo I, Art. 9

Educación no Formal: "Es la que se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados de la educación formal. Es sistemática y responde a las necesidades de corto plazo de las personas de la sociedad". (Art. 10 Ley General de Educación.)

Extrema Pobreza: se encuentran ubicados en esta situación aquellas personas o familias cuyos ingresos son insuficientes para cubrir los costos de la canasta básica de alimentos.

Formación: Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos a quienes no poseen conocimientos previos de una ocupación, con el fin de calificarlos para la vida profesional.

Formación Profesional: "Toda acción o programa, público o privado, diseñando para la captación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-

económico del país y de la dignificación de las personas". (Capítulo 1, Art. 3, Ley de Formación Profesional).

Fortalecimiento: Apoyo a la institución en áreas como técnicas administrativas y estrategias, que contribuyan al desarrollo integral de los mismos para ser más competitivos, acordes a las exigencias de los mercados y según los servicios que éstos prestan.

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, es una institución autónoma y con personalidad jurídica bajo cuya responsabilidad está la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

ISPM: Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, es una institución autónoma con personalidad jurídica cuyo principal objetivo es: Desarrollar, coordinar y supervisar un sistema participativo a nivel nacional, de atención, prevención y protección integral a los niños, niñas y adolescentes hasta los dieciocho años de edad, que garantice el cumplimiento de sus derechos, deberes y necesidades.

Mandos Medios: Trabajadores(as) que, participando o no en la ejecución, controlan distribuyen y coordinan las labores de un grupo de trabajadores(as) en una o varias ocupaciones diversas. Según los ámbitos de trabajo se les llama supervisores(as), coordinadores(as) o jefes(as).

Trabajadores que sirven de enlace entre quienes dirigen y administran las organizaciones privadas o públicas y el personal de ejecución de las instituciones.

Menor: En la convención sobre Derechos del Niño, ratificado por decreto de la Asamblea Legislativa el 27 de Abril de 1990, se suscribió la utilización del termino "menor" en lugar de "niño", para referirse a "todo ser humano menor de 18 años de edad".

G.O.E.S. "Política Nacional de Atención al Menor" marzo de 1993

Obispo: Prelado que posee la plenitud del sacerdocio y que gobierna una Diócesis o distrito eclesiástico.

Obispado: territorio de su jurisdicción

Reforma Educativa: implementación de diferentes modalidades cuyo objetivo es la descentralización de los servicios a nivel local, propiciando con ello la desburocratización y la modernización de los sistemas técnicos administrativos.

ANEXO

TABLA N° 1

CUADRO RESUMEN DE LOS CANTONES, CASERIOS, Y NUMERO DEHABITANTES Y NUMERO DE FAMILIAS DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA

CANTÓN	CASERÍOS	HABITANTES	FAMILIAS
1. Los Huachipilines	1	884	206
2. Cupinco	3	491	109
3. El Chilamate	2	689	134
4. San Sebastián	1	1,160	173
5. Santa Fé	2	248	53
6. Planes de las Delicias	2	900	144
7. Valle Nuevo	3	2,250	450
8. Jayuca	1	736	118
9. Santo Tomás	5	1,157	184
10. San José Buena Vista	2	547	116
11. La Esperanza	5	4,322	772
12. Joyas de Girón	2	456	117
13. San Antonio Girón	1	187	34
Total	30	14,021	2,610

Fuente: Unidad de Salud de Olocuilta.

Unidad de Salud de Santa Lucia Orcoyo.

Mapa de Olocuilta

Municipio de Santo Tomas

Municipio de Santiago Texacuangos

Municipio
San Francisco Chinameca

Municipio de Olocuilta

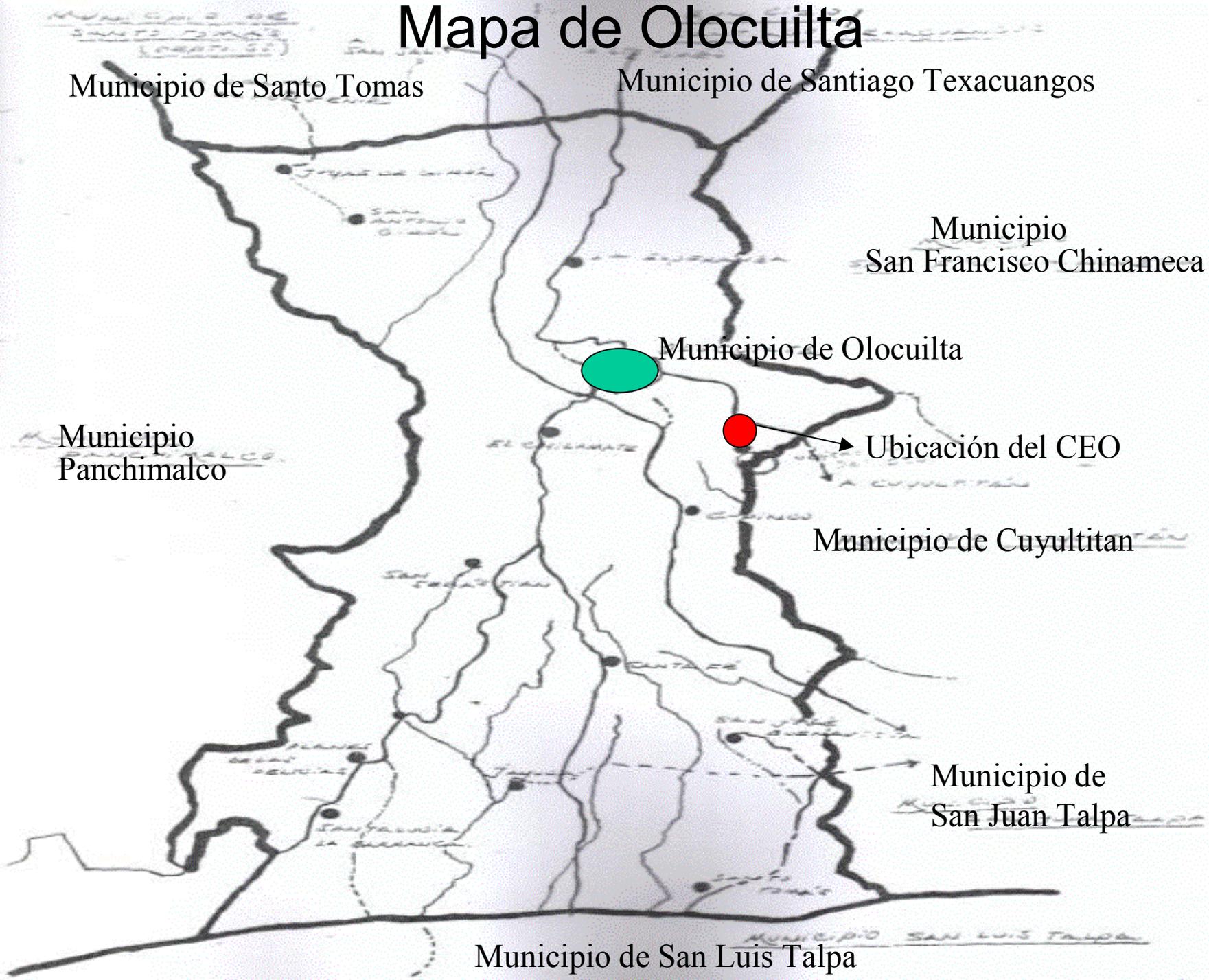
Municipio
Panchimalco

Ubicación del CEO

Municipio de Cuyultitan

Municipio de
San Juan Talpa

Municipio de San Luis Talpa



**ANEXO
TABLA N° 2**

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA SOCIAL DEDICADAS A LA EDUCACIÓN Y PROTECCIÓN AL MENOR

<p>1)Iglesia Católica Apostólica y Romana de E.S. Comunidad Oscar Arnulfo Romero (COAR) Internamiento, Educación formal (básica y bachillerato) y Formación vocacional</p>	<p>Oficinas del Arzobispado Urb. Isidro Menéndez, calle San José y Av. Las Américas, San Salvador tels. 226-3441, 226-6344</p>	<p>Representante legal Hna. María Rosa Ayala Salgado</p>
<p>2)Fundación Salvadoreña Educación y Trabajo "EDYTRA" Internamiento, formación educativa y laboral para adolescentes.</p>	<p>Oficina Central y programas: Polígono industrial Don Bosco Av. Peralta y final Calle Renovación; Comunidad Iberia, San Salvador. Tels. 293-1505, 293-1506, FAX 293-1507</p>	<p>Representante legal y Director Padre José María Moratalla Coordinador Lic. Raúl E. Ramírez Amaya</p>
<p>3)Asociación Aldeas Infantiles S.O.S. de El Salvador Internamiento, cuidado diario</p>	<p>Oficinas Centrales 21 C. Pte. N° 1523, San Salvador. Tel. 225-4366 FAX 225-0318</p>	<p>Representante legal Sra. Ida María Gropp de García Coordinadora Nacional Licda. María Eugenia Orellana Osorio</p>
<p>4)Asociación AGAPE DE EL SALVADOR</p>	<p>Oficinas Km. 63 Carretera a Sonsonate tel. 451-1456 y 451-1234 Apartado postal N° 28</p>	<p>Representante legal Ing. Ramón Alberto Vega Directora Técnica área Social Dra. Ana María de Delgado</p>
<p>5)Asociación Fe y Alegría de E.S.</p>	<p>Oficinas Centrales C. Mediterraneo y Av. Río Amazonas S/n Col. Jardines de Guadalupe Antiguo Cuscatlán, La Libertad Tels. 243-1282 y 243-1283</p>	<p>Representante legal Padre Marcelino Pérez Coordinador General de los CINDE Sra. Maritza Dáubuison de Martínez Coordinador General de los C.B.I. Licda. Eva Meza.</p>
<p>6)Hogar del Niño "San Vicente de Paul"</p>	<p>Barrio San Jacinto, Av. Cuba San Salvador tel.270-4590</p>	<p>Directora Sor Telma Edelmira Monjes Villaseñor</p>

*Fuente: Instituto Salvadoreño de Protección al Menor
Listado de registro de Instituciones autorizadas*

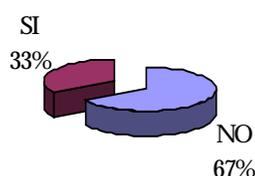
ANEXO
TABULACIÓN N° 1
ANALISIS ENCUESTA A DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES

1. *¿Cuenta la Institución con un Patronato?*

Objetivos: Determinar que instituciones de esta naturaleza, cuentan en su estructura con una unidad que permita su financiamiento.

ALTERNATIVA	%
NO	66.67%
SI	33.33%
Total general	100.00%

Instituciones que cuentan con un Patronato



Comentario:

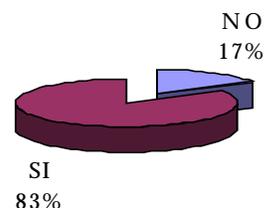
Un 33% cuentan con un patronato que es el responsable de elaborar los programas para gestionar recursos para su sostenibilidad económica. Mientras que el 67% de las Instituciones no cuentan con un patronato.

2. *¿Poseen Personería Jurídica?*

Objetivos: Establecer el cumplimiento básico legal para el funcionamiento de Instituciones de esta naturaleza.

ALTERNATIVA	%
NO	16.67%
SI	83.33%
Total general	100.00%

Instituciones que cuentan con Personería Jurídica



Comentario:

El 17% de las Instituciones no cuentan con Personería Jurídica, no obstante el 83% si cumplen con el requisito básico legal.

3. ¿Cuántos años tiene la Institución de estar funcionando?

Objetivos: Determinar el nivel de antigüedad en la prestación de servicios.

Cuántos años tiene la Institución de estar funcionando



Comentario:

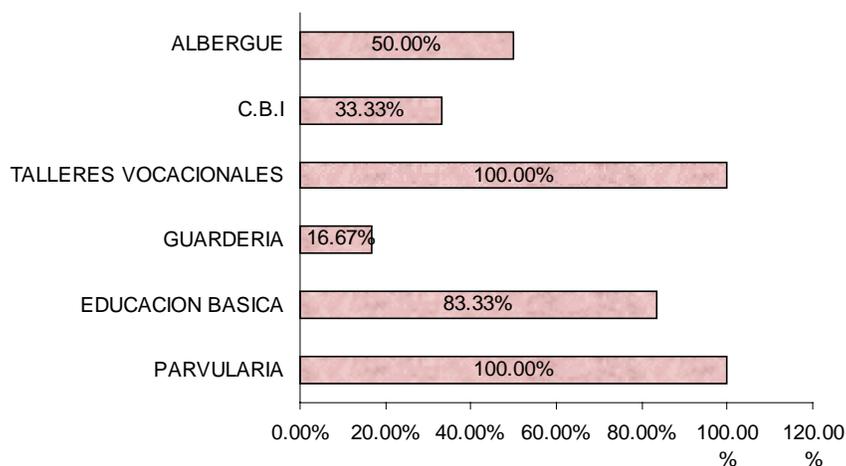
En la mayoría de Instituciones se determino que cuentan con más de 15 años de servicio, por lo cual demuestran su experiencia y la eficacia en alcanzar sus objetivos.

4. ¿Cuál de los siguientes Servicios presta la Institución?

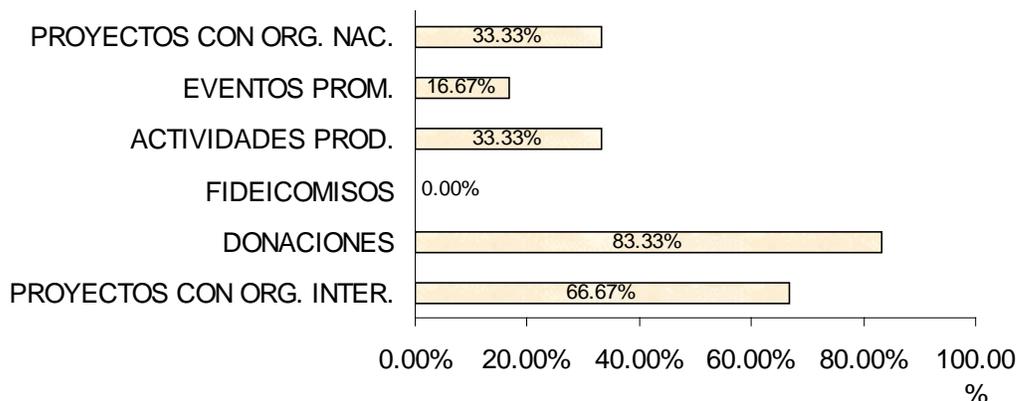
Objetivos: Determinar los diferentes servicios de asistencia técnica social que ofrecen a la sociedad

ALTERNATIVAS	PARVULARIA	EDUCACION BASICA	GUARDERIA	TALLERES VOCACIONALES	C.B.I	ALBERGUE
NO	0.00%	16.67%	83.33%	0.00%	66.67%	50.00%
SI	100.00%	83.33%	16.67%	100.00%	33.33%	50.00%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Cuales servicios prestan las Instituciones



Cuales son las Fuentes de Financiamiento



Comentario:

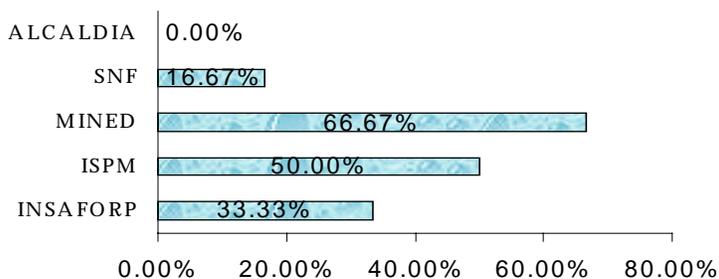
El 83.33% de las Instituciones se financian a través de las Donaciones, seguido por los Proyectos con Organizaciones Internacionales, los Proyectos con Organizaciones Nacionales y Actividades productivas propias que realizan. Aunque ninguna de ellas obtiene recursos por medio de Fideicomisos

7. ¿Cuales son las Instituciones que regulan y supervisan el funcionamiento del Centro?

Objetivos: Conocer a nivel Institucional los entes reguladores del funcionamiento de estas instituciones.

ALTERNATIVAS	INSAFORP	ISPM	MINED	SNF	ALCALDIA
NO	66.67%	50.00%	33.33%	83.33%	100.00%
SI	33.33%	50.00%	66.67%	16.67%	0.00%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Cuales son las Instituciones que supervisan y regulan las actividades del centro



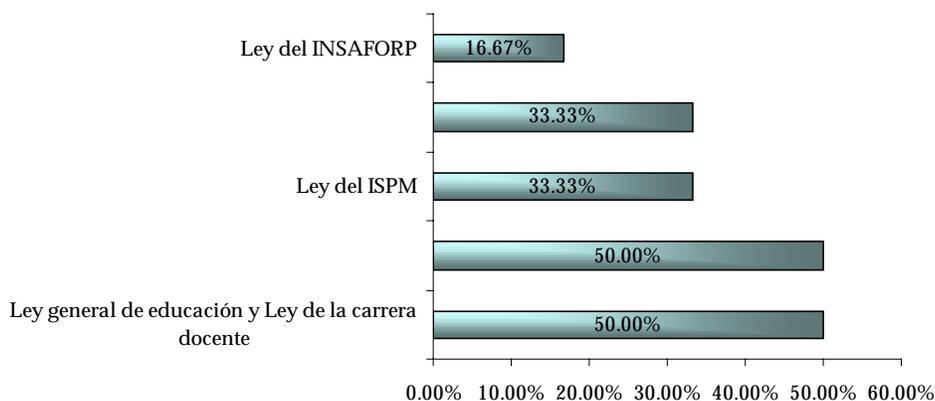
Comentario:

Se ha determinado que la Mayoría de Instituciones son reguladas por El Ministerio de Educación debido a que brindan los servicios de educación formal, seguidamente se encuentra El Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, el cual es el ente responsable de solventar la problemática actual de la niñez salvadoreña. Finalmente un menor porcentaje de éstas instituciones son reguladas por la Secretaría Nacional de la Familia y el INSAFORP.

8. ¿Cuáles son las Leyes que norman la Institución?

Objetivos: Conocer la normativa legal que se encarga de regular estas Instituciones.

Leyes que norman la institución	%
Ley general de educación y Ley de la carrera docente	50.00%
Ley del INSAFORP	16.67%
Ley del ISPM	33.33%
Convención de los derechos de la niñez	33.33%
Otras leyes	50.00%

Leyes que norman las Instituciones**Comentario:**

Se ha determinado que las Leyes que regulan a Instituciones de esta naturaleza son: la Ley del Ministerio de Educación, Ley del INSAFORP, Ley del ISPM, el Código de Familia, la Convención de los Derechos de la Niñez, los Estatutos de cada institución entre otros.

9. ¿Conoce la Misión de su Institución?

Objetivos: Determinar el grado de conocimiento y referencia a cerca de la existencia que tienen los Directores de la misión que tiene la Institución.

ALTERNATIVA	%
SI	100.00%
Total general	100.00%

Comentario:

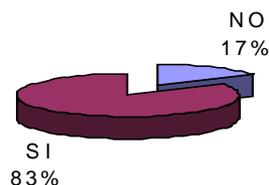
El 100% de los Directores de las Instituciones afirman conocer la Misión. La cual les sirve como marco de referencia para la toma de decisiones y sirve de dirección hacia donde encaminar los esfuerzos.

10. ¿Considera que la misión es conocida por los empleados?

Objetivos: Determinar el Grado de Conocimiento y difusión de la Misión.

ALTERNATIVA	%
NO	16.67%
SI	83.33%
Total general	100.00%

Considera que se ha dado a conocer la Misión a los empleados



Comentario:

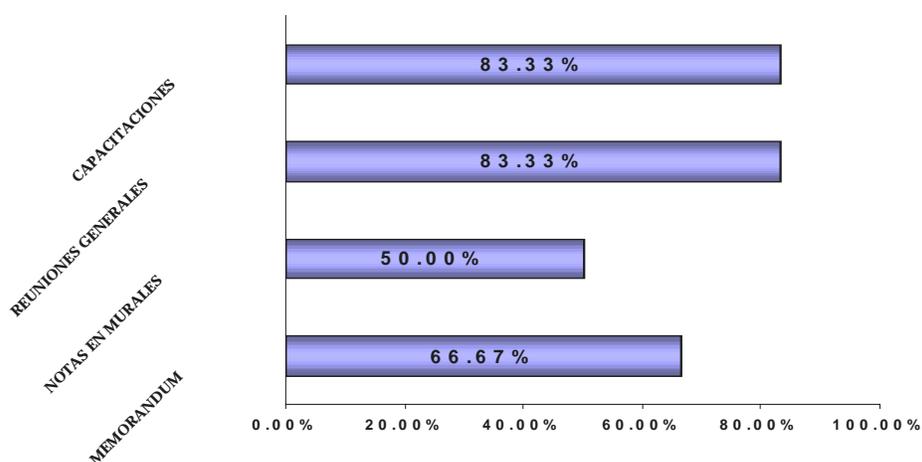
El 83% de los Directores afirman que los empleados conocen la Misión de su Institución, por lo cual conocen la razón de ser y los principios y valores bajo los que tendrán que operar.

11. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer las políticas y reglamentos?

Objetivos: Determinar cuales son los medios mas utilizados para dar a conocer las ordenes en los diferentes niveles de la institución.

ALTERNATIVA	MEMORANDU M	NOTAS EN MURALES	REUNIONES GENERALES	CAPACITACIONES
NO	33.33%	50.00%	16.67%	16.67%
SI	66.67%	50.00%	83.33%	83.33%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**Q u e m e d i o s s e u t i l i z a n p a r a d a r a c o n o c e r l a s
P o l í t i c a s y R e g l a m e n t o s**



Comentario:

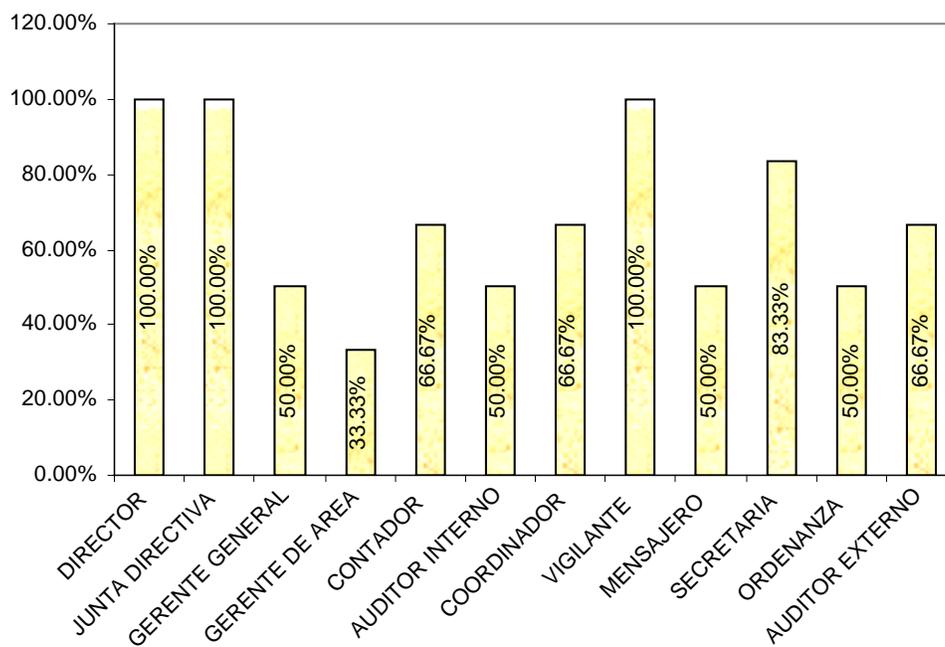
Los instrumentos mayormente utilizados son las capacitaciones y las Reuniones generales, seguidamente están los memorandum los cuales sirven como canales para transmitir las políticas y reglamentos a los empleados.

12. Señale cuales de los siguientes puestos o cargos existen en la institución

Objetivos: Estimar la posible estructura organizativa que pueden tener las instituciones de esta naturaleza

ALTERNATIVA	NO	SI
DIRECTOR	0.00%	100.00%
JUNTA DIRECTIVA	0.00%	100.00%
GERENTE GENERAL	50.00%	50.00%
GERENTE DE AREA	66.67%	33.33%
CONTADOR	33.33%	66.67%
AUDITOR INTERNO	50.00%	50.00%
COORDINADOR	33.33%	66.67%
VIGILANTE	0.00%	100.00%
MENSAJERO	50.00%	50.00%

Cargos que existen en las Instituciones



SECRETARIA	16.67%	83.33%
ORDENANZA	50.00%	50.00%
AUDITOR EXTERNO	33.33%	66.67%

Comentario:

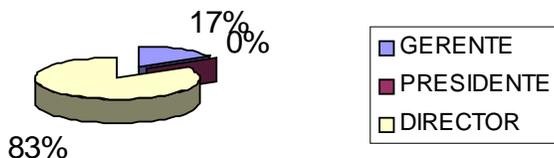
Se puede determinar que todas las Instituciones cuentan dentro de su Estructura con: Junta Directiva, Director y vigilantes. En un 66% de estas instituciones se encontraron los siguientes puestos: Contador, Coordinadores y Auditores Externos y en un 50% se encontraron: Gerente General, Auditor interno, mensajeros y ordenanzas.

13. *¿Quién es el encargado de la Dirección del Centro?*

Objetivos: Identificar quien es la máxima autoridad en la que recae la responsabilidad de planificar las actividades

ALTERNATIVA	GERENTE	PRESIDENTE	DIRECTOR
NO	83.33%	100.00%	16.67%
SI	16.67%	0.00%	83.33%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

Quien es el encargado de la Dirección del Centro



Comentario:

Se estableció que el 83% cuentan con un Director ejecutivo quien es la máxima autoridad, Mientras que un 17% de las instituciones esta autoridad la ejerce el Gerente General.

14. *¿En la Institución La delegación de autoridad y responsabilidad está bien definida?*

Objetivos: Conocer el grado de definición en que los jefes de unidad han recibido la autoridad conforme la responsabilidad exigida.

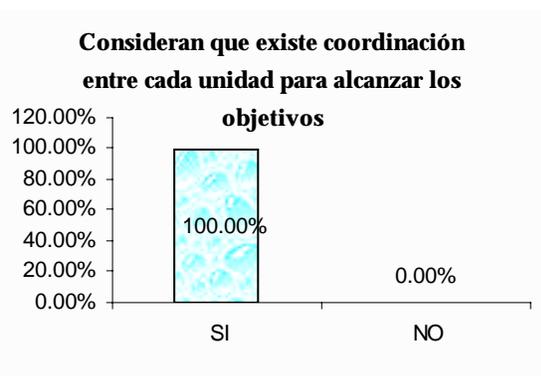
ALTERNATIVA	%
NO	0.00%
SI	100.00%
Total general	100.00%

Comentario:

Todas las Instituciones de esta naturaleza han definido bien el alcance de la autoridad y las responsabilidades que se han delegado, ya que los Directores afirman cumplir con este principio, el cual faculta y responsabiliza a un subordinado para tomar decisiones.

Así como también se valen del Manual

de Puestos y Funciones y existen comités que saben y realizan su función.



15. *¿Considera que existe coordinación entre cada una de las unidades del centro, para alcanzar los objetivos?*

Objetivos: Conocer el grado en que las unidades del centro están bien coordinadas para alcanzar los objetivos.

ALTERNATIVA	%
NO	0.00%
SI	100.00%
Total general	100.00%

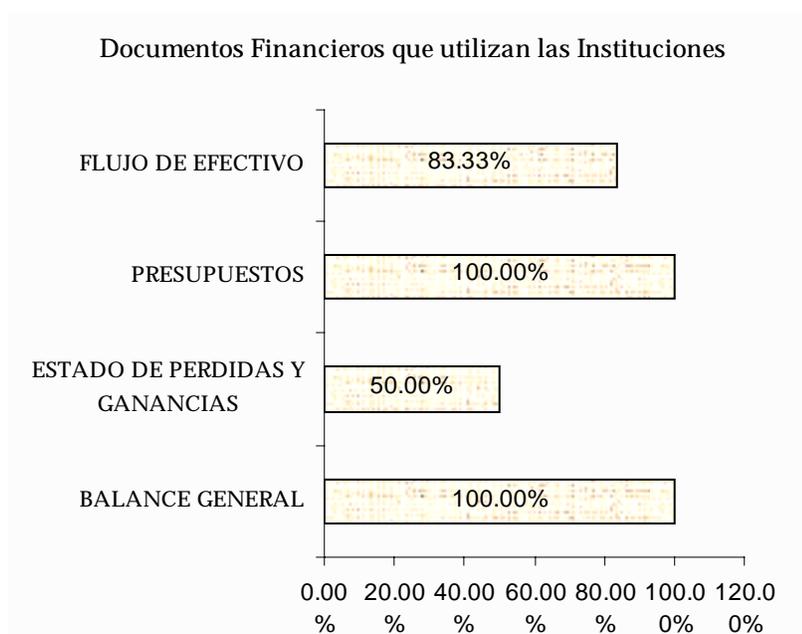
Comentario:

El 100% de las Instituciones manifiestan que si existe una buena coordinación de las unidades del Centro para alcanzar los objetivos, debido a que en algunas instituciones se elaboran planes operativos anuales, existen equipos que elaboran plan de actividades y calendarización de actividades, hay reuniones periódicas así también existen programas de aseguramiento de la calidad

16. *¿De los siguientes documentos Financieros, cuales posee la Institución?*

Objetivos: Determinar cuales son los documentos financieros más utilizados por estas instituciones.

ALTERNATIV A	BALANCE GENERAL	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	PRESUPUESTOS	FLUJO DE EFECTIVO
NO	0.00%	50.00%	0.00%	16.67%
SI	100.00%	50.00%	100.00%	83.33%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



El

100% de las Instituciones elaboran el Balance General y Presupuestos; un 83.33% elaboran los Estados de Flujo de Efectivo y un 50% elabora el Estado de Perdidas y Ganancias.

Comentario:

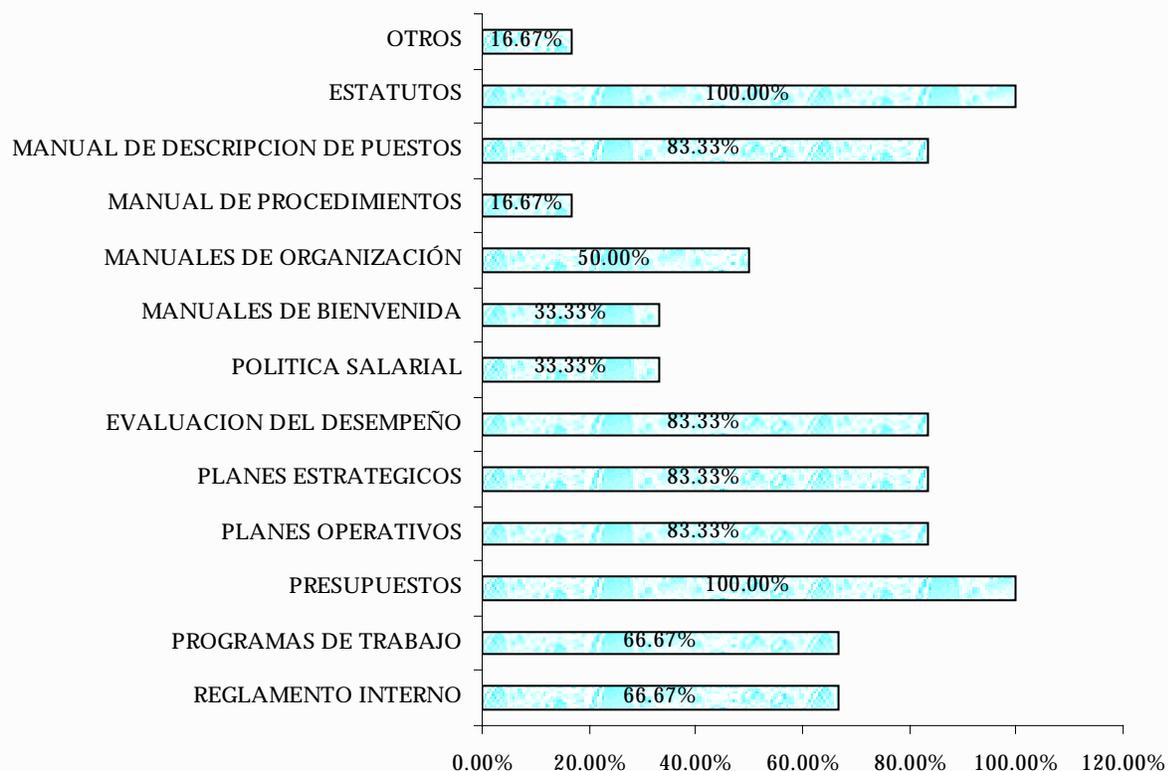
100% de las

17. ¿Cuales de las siguientes herramientas técnicas administrativas dispone la institución?

Objetivos: Establecer la utilización de las diferentes herramientas técnicas administrativas, para orientar el trabajo de los empleados.

ALTERNATIVA	NO	SI
REGLAMENTO INTERNO	33.33%	66.67%
PROGRAMAS DE TRABAJO	33.33%	66.67%
PRESUPUESTOS	0.00%	100.00%
PLANES OPERATIVOS	16.67%	83.33%
PLANES ESTRATEGICOS	16.67%	83.33%
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	16.67%	83.33%
POLITICA SALARIAL	66.67%	33.33%
MANUALES DE BIENVENIDA	66.67%	33.33%
MANUALES DE ORGANIZACIÓN	50.00%	50.00%
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	83.33%	16.67%
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	16.67%	83.33%
ESTATUTOS	0.00%	100.00%
OTROS	83.33%	16.67%

Herramientas Administrativas con que cuentan las Instituciones



Comentario:

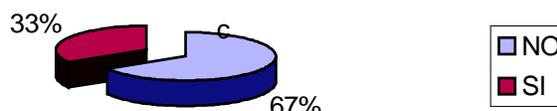
Los Presupuestos, los Estatutos son las herramientas técnicas administrativas mayormente utilizados, seguidamente se encuentran los manuales de descripción de puestos, Evaluación del desempeño, Planes estratégicos y planes operativos. Lo que demuestra que estas instituciones cuentan con herramientas técnicas administrativas que orientan el trabajo de los empleados.

18. ¿Existen algunos instrumentos o herramientas administrativas que a su criterio están desactualizadas?

Objetivos: Conocer el grado de actualización de las herramientas administrativos .

ALTERNATIVA	%
NO	66.67%
SI	33.33%
Total general	100.00%

Existen algunas herramientas que se encuentran desactualizadas



Comentario:

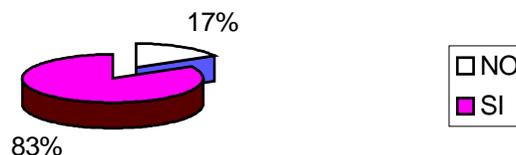
Un 66.67% de los Directores consideran que las herramientas técnicas administrativas no están desactualizadas, mientras que un 33.33% dice contar con herramientas desactualizadas.

19. ¿Dispone la Institución de un Organigrama?

Objetivos: Conocer si las instituciones poseen una estructura organizacional formal y como han dividido las unidades que la conforman.

ALTERNATIVA	%
NO	16.67%
SI	83.33%
Total general	100.00%

Cuenta la institucion con un Organigrama



Comentario:

El 83.33% de las Instituciones han dividido en forma ordenada y sistemática las unidades que las conforman, ésta estructura la reflejan por medio del Organigrama, mientras que el 16.67% dice no contar con un organigrama.

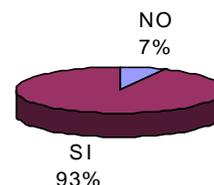
**ANEXO
TABULACIÓN N° 2
ANÁLISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A EJECUTIVOS A NIVEL DE MANDOS MEDIOS**

1. *¿Considera usted que La unidad que dirige, tiene bien definida las funciones y objetivos para alcanzar las metas de la institución?*

Objetivo: Determinar si se conocen las funciones y objetivos que se han designado a la Unidad

ALTERNATIVAS	%
NO	7.14%
SI	92.86%
Total general	100.00%

**CONSIDERA QUE LA UNIDAD
TIENE BIEN DEFINIDA LAS
FUNCIONES Y OBJETIVOS**



Comentario:

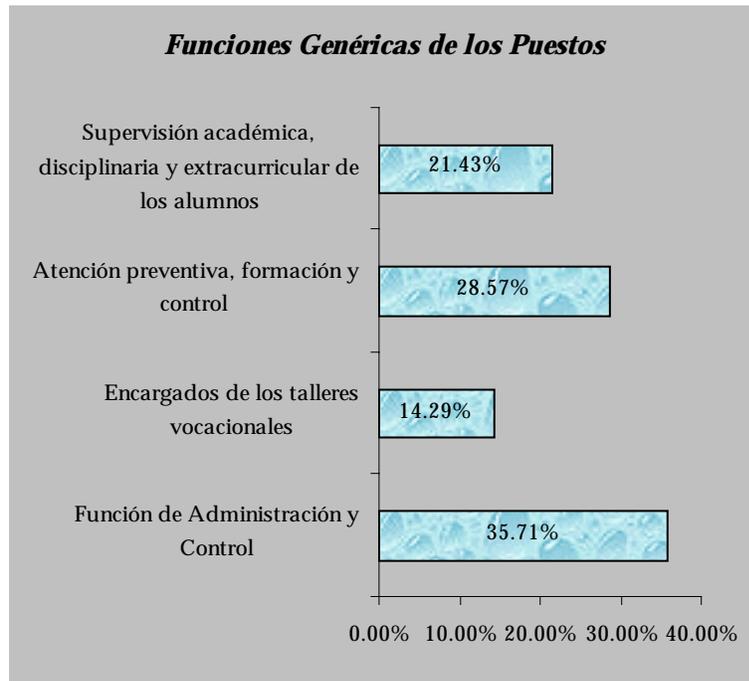
El 93% de los Jefes de unidades tienen bien definido sus funciones y objetivos para alcanzar las metas de la Institución. Esto viene a cumplir con el principio del Objetivo ya que cada una de las actividades de en la Organización deben relacionarse con los propósitos y objetivos de la Institución, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos .

2. *Mencione la función Genérica del puesto*

Objetivo:

Conocer las funciones genéricas de los puestos que se encuentran a nivel medio, en las diferentes unidades que conforman la Institución.

Funciones	Porcentaje
Función de Administración y Control	35.71%
Encargados de los talleres vocacionales	14.29%
Atención preventiva a la niñez, formación y control	28.57%
Supervisión académica, disciplinaria y extracurricular de los alumnos	21.43%
Total	100.00%



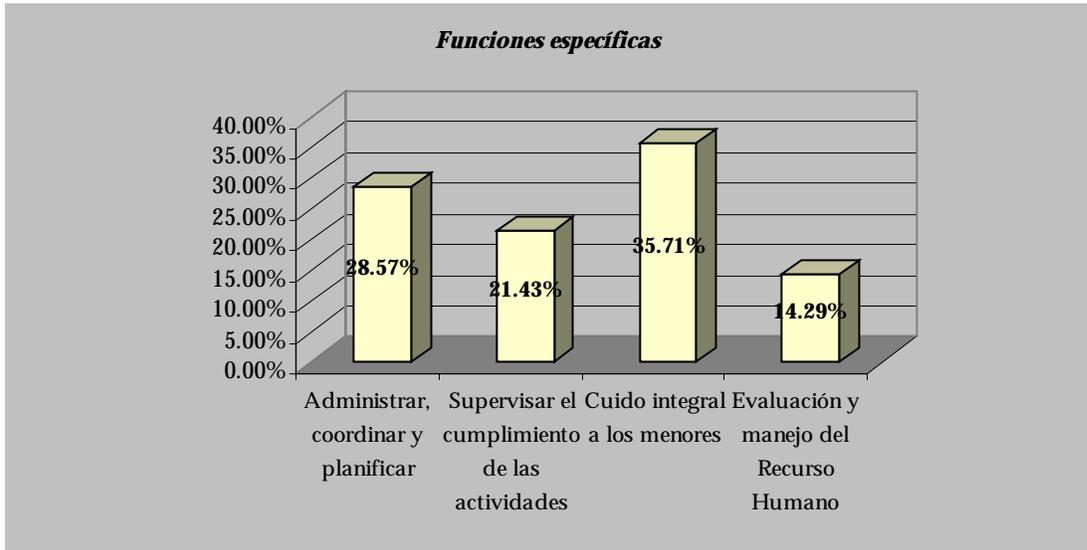
Comentario:

Un 35.71% de los encuestados manifiestan desempeñar funciones relacionadas con la administración y control de las actividades que se ejecutan dentro de la Institución, seguidamente se encuentra en un 28.57% la función de atención preventiva a la niñez, formación y control, la cual es la finalidad principal que persiguen éste tipo de Instituciones.

3. Mencione las funciones específicas del puesto

Objetivo: conocer que tan limitado esta el trabajo de las personas que se encuentran a nivel de mandos medios dentro de la institución.

Funciones	Porcentaje
Administrar, coordinar y planificar	28.57%
Supervisar el cumplimiento de las actividades	21.43%
Cuido integral a los menores	35.71%
Evaluación y manejo del Recurso Humano	14.29%
Total	100.00%



Comentario:

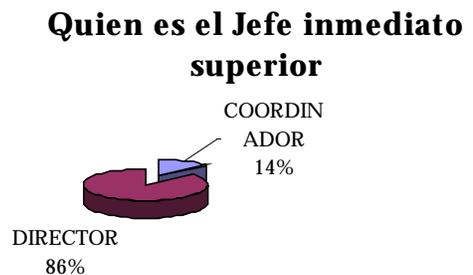
El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; ya que mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

Una de las funciones específicas que se lleva a cabo en un 35.71% de los jefes de unidades se encuentra el cuidado integral a los menores.

4. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Objetivo: Establecer cual es el cargo responsable de definir las normas generales de acción y el marco estratégico dentro de la institución

ALTERNATIVA	%
COORDINADOR	14.29%
DIRECTOR	85.71%
Total general	100.00%



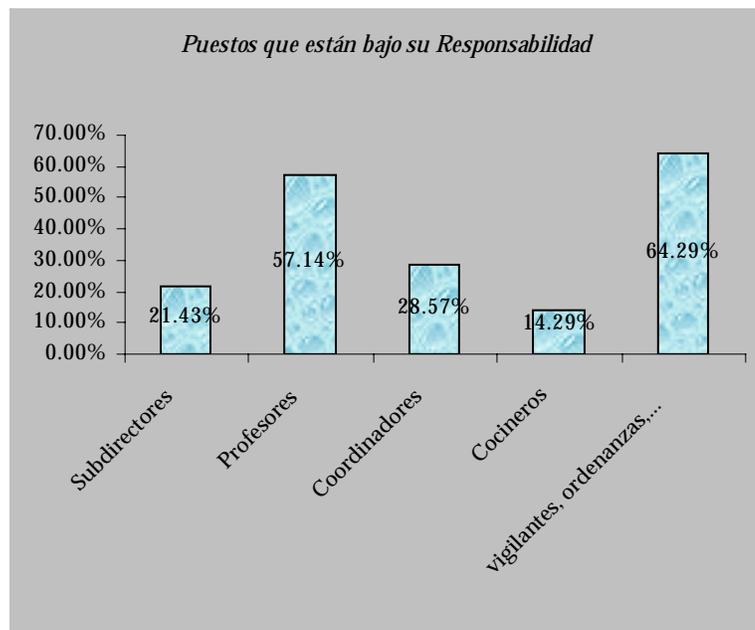
Comentario:

El 85.71% de los encuestados afirman que es el Director el jefe inmediato superior, ya que por sus ubicación jerárquica cumple con la función de supervisión de las actividades y a la vez, es el responsable de establecer las normas generales de acción.

5. ¿Podría mencionar cuales son los nombres de los puestos que están bajo su responsabilidad?

Objetivo: Determinar el tramo de control que tiene cada puesto(a nivel de los mandos medios) dentro de la Institución.

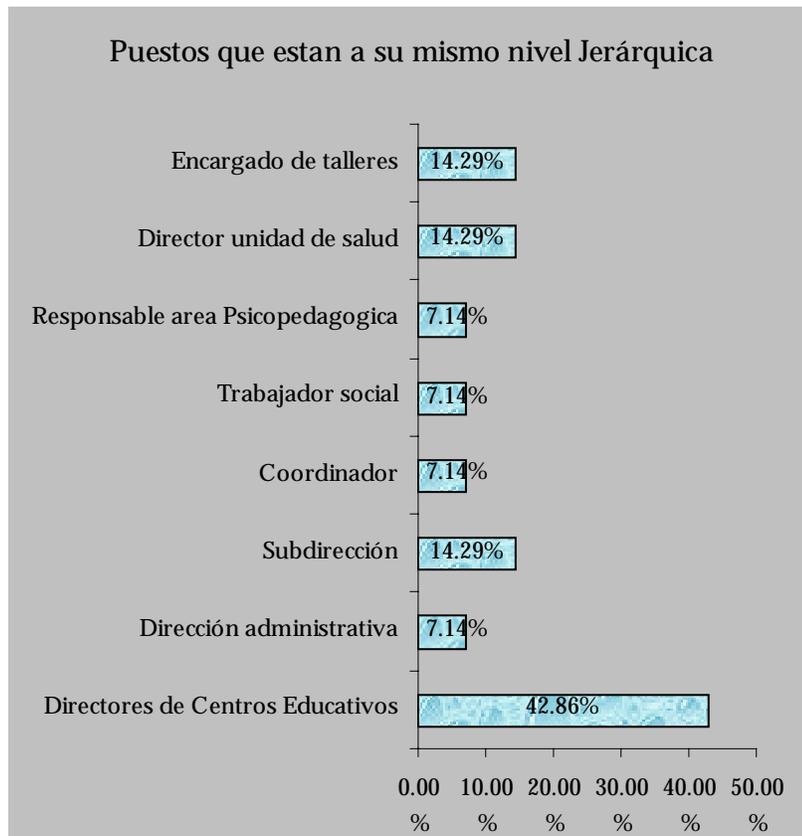
Respuesta	Porcentaje
Subdirectores	21.43%
Profesores	57.14%
Coordinadores	28.57%
Cocineros	14.29%
vigilantes, ordenanzas, otros.	64.29%



6. ¿Cuáles son los puestos que están a su mismo nivel jerárquico?

Objetivo: Conocer el número de puestos que existen en cada nivel dentro de la Institución, es decir los responsables de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico.

Respuesta	Porcentaje
Directores de Centros Educativos	42.86%
Dirección administrativa	7.14%
Subdirección	14.29%
Coordinador	7.14%
Trabajador social	7.14%
Responsable área Psicopedagógica	7.14%
Director unidad de salud	14.29%
Encargado de talleres	14.29%

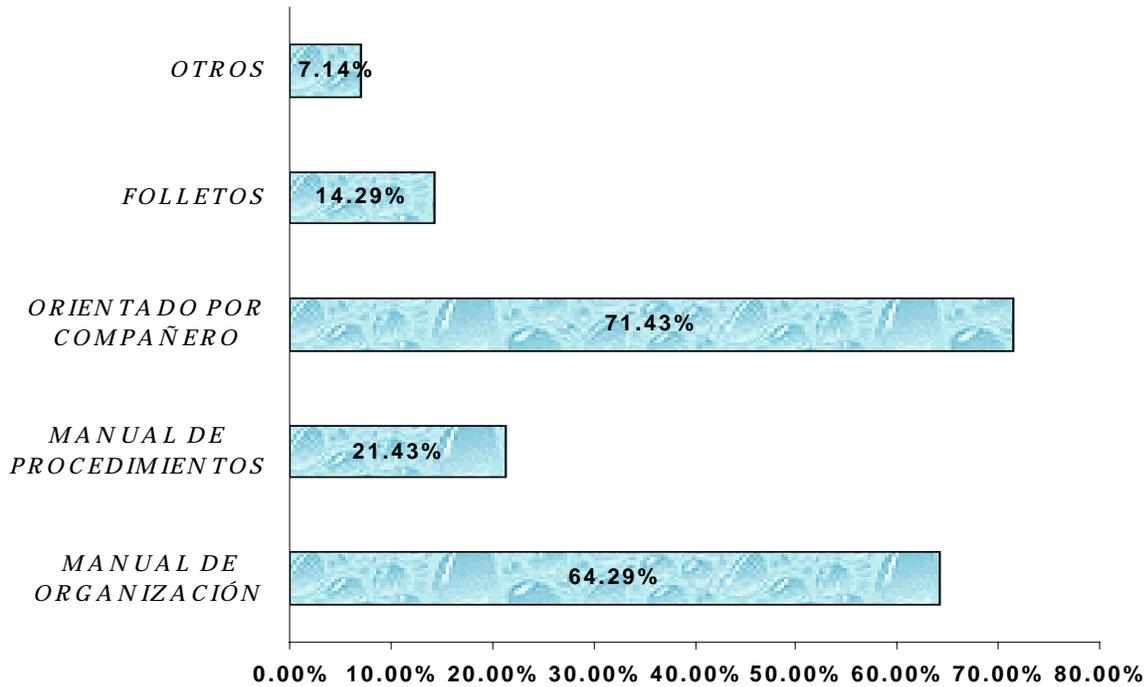


7. ¿Qué medios se utiliza para transmitir las ordenes en los diferentes niveles de la unidad?

Objetivo: Determinar que tipos de canales utilizan para transmitir las ordenes dentro de los diferentes niveles de la organización.

ALTERNATIVAS	CIRCULARES	REUNIONES GENERALES	MEMORANDUM	NOTAS EN MURALES
NO	71.43%	0.00%	28.57%	85.71%
SI	28.57%	100.00%	71.43%	14.29%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Instrumentos utilizados por las Instituciones para dar a conocer las funciones a los empleados



Comentario:

Para dar a conocer las funciones a los empleados, los jefes utilizan: en un 64.29% los Manuales de Organización; el 21.43% utilizan los Manuales de Procedimientos; un 71.43% menciona que son Orientado por los compañeros; el 14.29% utiliza los folletos y solamente un 7.14% utiliza otro tipo de medio.

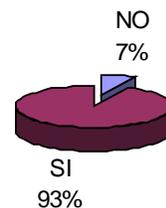
Por lo cual la mayoría afirma que si se cuenta con herramientas organizacionales para dar a conocer las funciones a sus empleados, por lo cual si se cumple con el principio de Difusión.

9. ¿En su Unidad, la delegación de autoridad y responsabilidad está bien definida?

Objetivos: Determinar si los empleados conocen la misión de la institución

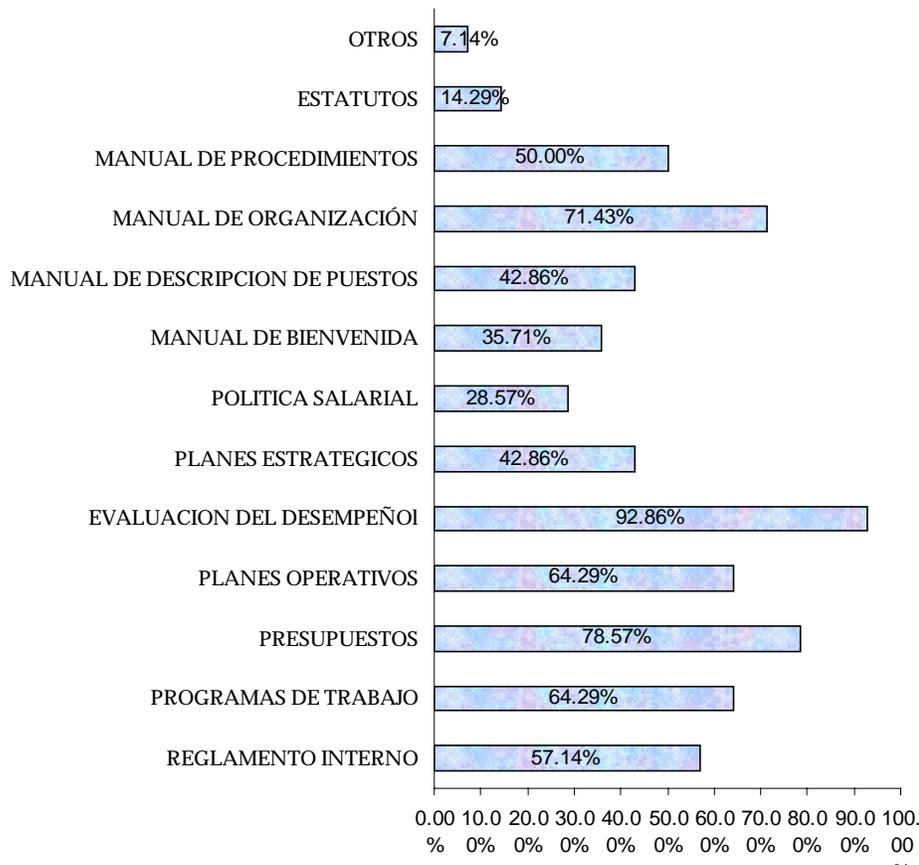
ALTERNATIVA	%
NO	7.14%
SI	92.86%
Total general	100.00%

CONSIDERA QUE ESTA BIEN DEFINIDA LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



Herramientas Técnicas Administrativas con que cuentan las Instituciones

9



Comentario:

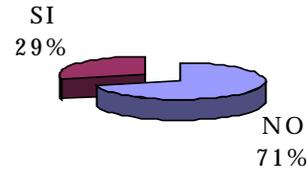
Las Herramientas técnicas Administrativas que aplican los subdirectores en cada unidad son: un 57.14% dice que el Reglamento Interno, un 64.29% los programas de trabajo así como los Planes operativos, un 78.57% los Presupuestos, un 92.86% utiliza la Evaluación del Desempeño, así un 28.57% la Política Salarial, el Manual de Bienvenida lo utilizan un 35.71%, el Manual de Organización un 71.43% y el 50% de los subdirectores también utilizan el Manual de Procedimientos, un 14.29% posee Estatutos.

12. ¿Existen algunos instrumentos o herramientas administrativas que a su criterio están desactualizadas?

Objetivo: Determinar si los instrumentos existentes responden adecuadamente a las necesidades del trabajo.

Considera que existe alguna herramienta Técnica Adm. desactualizada

ALTERNATIVAS	%
NO	71.43%
SI	28.57%
Total general	100.00%



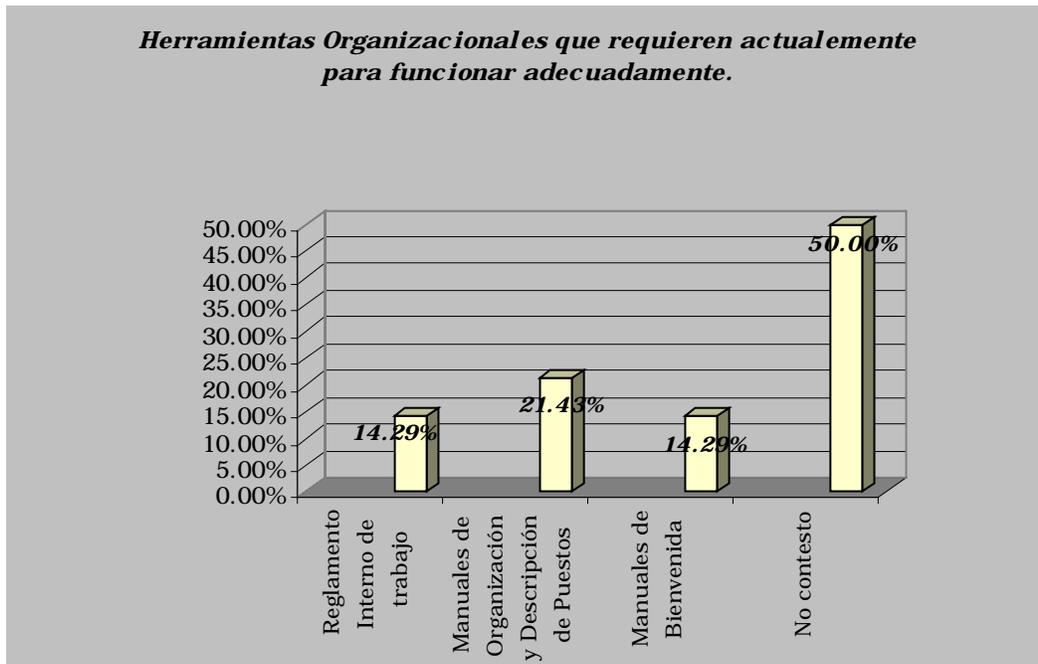
Comentario:

Solamente un 28.57% de los encuestados afirman que si existen herramientas técnicas desactualizadas. Por lo que no cumplen con el Principio de Continuidad en donde requiere que la Estructura organizacional debe mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

13. ¿Qué instrumentos administrativos requiere actualmente para funcionar adecuadamente?

Objetivo: Conocer nuevas herramientas administrativas que se puedan aplicar.

Respuestas	Porcentaje
Reglamento Interno de trabajo	14.29%
Manuales de Organización y Descripción de Puestos	21.43%
Manuales de Bienvenida	14.29%
No contesto	50.00%
Total	100.00%

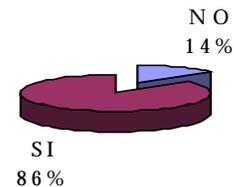


14. ¿Dispone la unidad de un Organigrama?

Objetivo: Conocer si se cuenta con una estructura organizacional

ALTERNATIVA	%
NO	14.29%
SI	85.71%
Total general	100.00%

Dispone de un Organigrama



Análisis:

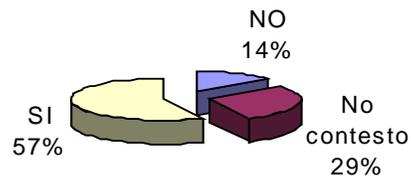
El 85.71% de los Subdirectores menciona que si cuentan con un Organigrama en cada una de sus unidades. Mientras que el 14.29% dicen no contar con un organigrama.

15. ¿Considera que el Organigrama existente esta actualizado?

Objetivo: Conocer si se cuenta con una estructura organizacional adecuada, .

Considera que esta actualizado el organigrama

ALTERNATIVA	%
NO	14.29%
No contesto	28.57%
SI	57.14%



Análisis:

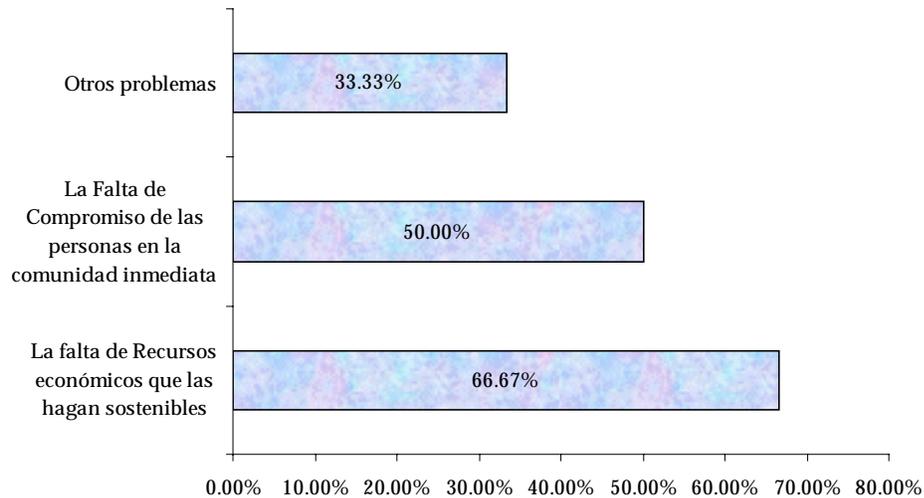
Del total de encuestados un 80% dice que el Organigrama que posee esta actualizado, mientras que un 20% manifiesta lo contrario.

16. ¿Cuál es la Mayor problemática a las que se enfrentan las Instituciones de esta naturaleza?

Objetivo: Conocer cuales son las principales limitantes a las que se enfrentan estas Instituciones para poder elaborar posibles alternativas de solución.

Alternativas	%
La falta de Recursos económicos que las hagan sostenibles	66.67%
La Falta de Compromiso de las personas en la comunidad inmediata	50.00%
Otros problemas	33.33%

Problematicas a las que se enfrentan las Instituciones de esta naturaleza



Comentario:

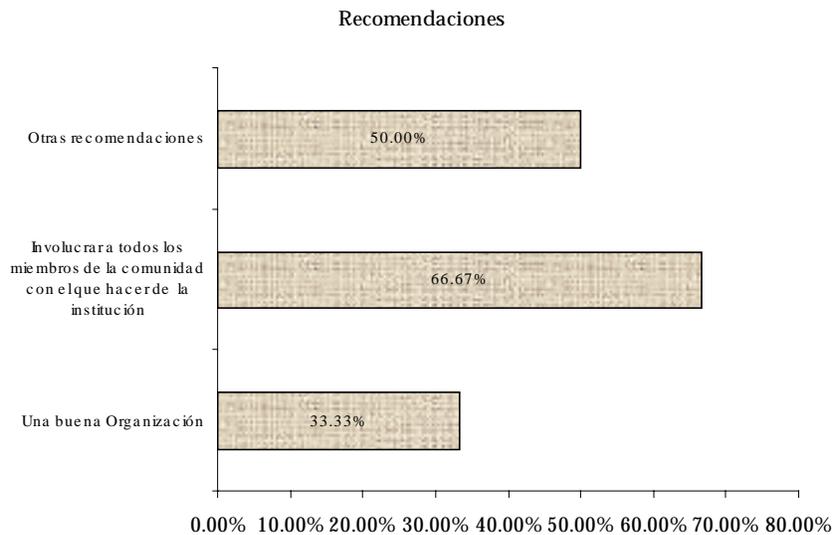
El 66.67% de las Instituciones encuestadas coinciden en que la mayor limitante a la que se enfrentan es la falta de recursos económicos que las hagan sostenibles

17 ¿Cuáles son las recomendaciones que daría usted, para que un centro similar a este funcione de manera eficiente?

Objetivo:

Obtener posibles alternativas de solución a las limitantes

Recomendaciones para un centro similar	
Alternativa	%
Una buena Organización	33.33%
Involucrar a todos los miembros de la comunidad con el que hacer de la institución	66.67%
Otras recomendaciones	50.00%

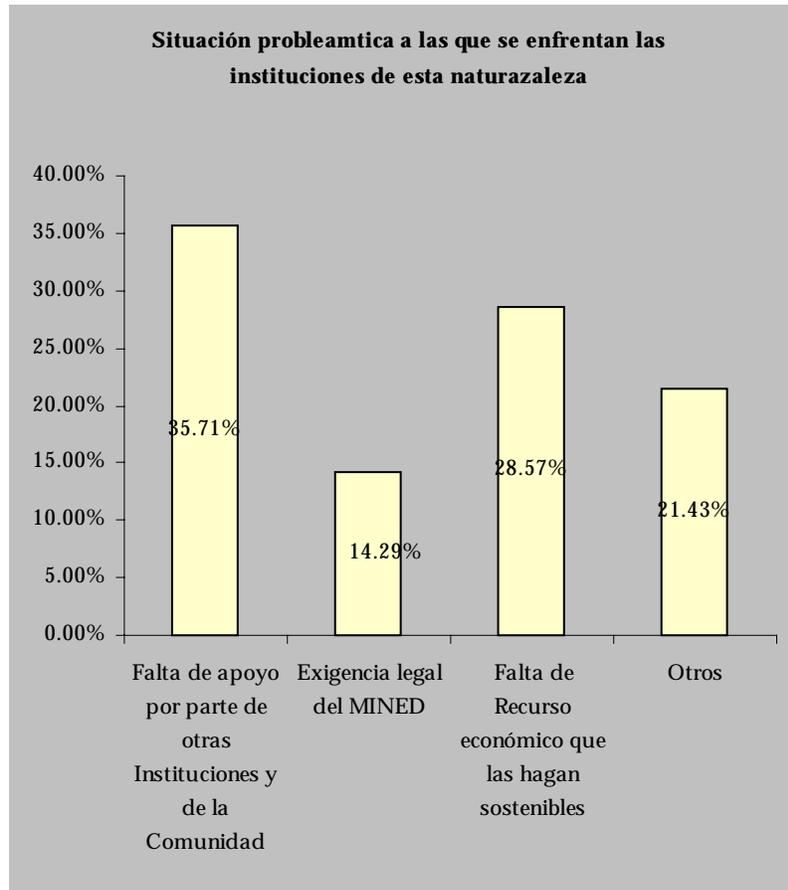


Análisis:

El 66.67% recomienda involucrar a todos los miembros de la comunidad con el que hacer de la institución.

18. De acuerdo a su experiencia ¿cual es la mayor problemática que enfrentan las Instituciones de esta Naturaleza?

Respuestas	Porcentaje
Falta de apoyo por parte de otras Instituciones y de la Comunidad	35.71%
Exigencia legal del MINED	14.29%
Falta de Recurso económico que las hagan sostenibles	28.57%
Otros	21.43%
Total	100.00%



DIARIO OFICIAL

Director: LUD DREIKORN LOPEZ

TOMO N° 339 San Salvador, Jueves 7 de Mayo de 1998 NUMERO 82

SUMARIO

	Pag.	Pag.
ORGANO EJECUTIVO		
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA		
Acuerdo N° 232.- Se nombra Miembros del Consejo Académico de la Academia Nacional de Seguridad Pública.	2	
Acuerdo N° 233.- Se nombra Comité Organizador de los XIX Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe.	2-3	30-31
MINISTERIO DE HACIENDA		
RAMO DE HACIENDA		
Acuerdo N° 271.- Tarifas para la Venta y Servicios de la Dirección General de Urbanismo y Arquitectura.	3-7	
MINISTERIO DE ECONOMIA		
RAMO DE ECONOMIA		
Acuerdo N° 21.- Se concede beneficio a favor de la Sociedad Luces Tumbes y Campesías.	8	
Acuerdo N° 221.- Se modifica el Acuerdo Ejecutivo N° 119, de fecha 24 de febrero de 1998.	8	
Acuerdo N° 271.- Se adjudican a la Sociedad Zona Franca San Bartolo, S. A. de C. V. dos inmuebles de la Zona Franca San Bartolo.	9	
MINISTERIO DE EDUCACION		
RAMO DE EDUCACION		
Acuerdo N° 15-2338.- Se oficializa e implementa la denominación de los Centros Educativos Oficiales con las expresiones "Colegio Educativo" y "Centro Escolar".	10	
Acuerdo N° 15-0528.- Se reconoce al Profesor Roberto Antonio Alberca Lirio, como Director de la Escuela Interamericana, ubicado en la ciudad de Santa Ana.	10	
Acuerdos Nos. 15-0592, 15-0885 y 15-0091.- Reglamentación de Titulos.	10-11	
ORGANO JUDICIAL		
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA		
Acuerdos Nos. 181-D, 203-D, 49-D, 55-D, 51-D, 63-D, 74-D, 75-D, 79-D y 90-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la Abogacía en todos sus ramos.	11-12	
INSTITUCIONES AUTONOMAS		
ALCALDIAS MUNICIPALES		
DECRETO N° 2.- Reforma al Presupuesto Municipal de la ciudad de Chalatenango.	101-104	
Catalagos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Cantón Amaya", "Cantón San Antonio Los Blancos", "Centro de Desarrollo Municipal de Nueva San Salvador", "Cajero Los Perros y Los Pinos", "Cantón Santa Rosa y "El Cerrito", "Cantón San Juan Bosco N° 1, Acuerdos Nos. 4, 5, 12, 25 y 27, emitidos por las Alcaldías Municipales de Lohotique, San Luis La Herradura, Agua Caliente, Usulután y Nueva San Salvador, respectivamente, aprobados y convalidados al carácter de Paramos Jurídicos.	13-29	
SECCION CARTELES OFICIALES		
DE PRIMERA PUBLICACION		
Carteles Nos. 810(8440) y 811(8451).- Convocatorias de las COOPERATIVAS DE MICROBUES DE TRANSPORTE DE SAN MARTIN DE R. L. Y ANIACAPARECA DE PRODUCTORES EXPORTADORES.	30	
Carteles Nos. 812, 813 y 814.- Edictos de Ejecutorias seguidas por la CAMARA SEGUNDA DE PRIMERA INSTANCIA DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA, contra los señores GREGORIO MALDONADO, MANUEL FERNANDO MALDONADO, VIRGILIO CASTRO TEJADA, JERONIMO CALDERON, JUAN MANUEL MARTINEZ, HABIO ALBERTO VASQUEZ Y DAVID EDUARDO PALMA o a sus Representantes o Herederos.	30-31	
Cartel N° 816.- Aceptación de Herencia seguida por la PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA de GILBERTHA LOPEZ.	31	
Cartel N° 815 (8493).- Aviso de Cobro del MINISTERIO DE EDUCACION a favor de JOSE ROBERTO FERRUFFINO VILLEDAS.	31	
DE SEGUNDA PUBLICACION		
Cartel No. 802(8140).- Convocatoria de la COOPERATIVA PRODUCTORA DE MARAYON DE R. L. DE C.V.	32	
Carteles Nos. 796, 797 y 798.- Herencias Yacentes seguidas por la PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA de los señores JOSE ANTONIO MARTINEZ SANCHEZ, ROGELIO RIVERA Y LIBS ALBERTO SERRAN GONZALEZ, CURADORES ROGELIO NAVASERO ORELLANA, ROSA RIVERA LOPEZ Y ROBERTO SERRANO SERRAN.	32	
SECCION CARTELES PAGADOS		
DE PRIMERA PUBLICACION		
Carteles Nos. 8229-1a, 8181-1a, 8182-1a, 8185-1a, 8196-1a, 8197-1a, 8209-1a, 8215-1a, 8216-1a, 8223-1a, 8224-1a, 8262-1a, 8264-1a, 8271-1a, 8272-1a, 8288-1a, 8305-1a, 8306-1a, 8311-1a, 8312-1a, 8313-1a, 8314-1a, 8324-1a, 8325-1a, 8326-1a, 8186-1a, 8190-1a, 8210-1a, 8211-1a, 8212-1a, 8352-1a, 8310-1a, 8285-1a, 8286-1a, 8287-1a, 8288-1a, 8292-1a, 8329-1a, 8330-1a, 8294-1a, 9537-1a, 8245-1a, 8188, 8184, 8191, 8200, 8217, 8219, 8272, 8225, 8235, 8247, 8248, 8263, 8270, 8304, 8307, 8319, 8327, 8331, 8315, 8328, 8241, 8290, 8291, 8192, 9183, 8201, 8237, 8230, 8239, 8242, 8243, 8276, 8306, 8179, 8187, 8249, 8250, 8252, 8253, 8254, 8255, 8256, 8258, 8268, 8269, 8280, 8301, 8194, 8202, 8236, 8281, 8283, 8284, 8274, 8275, 8193, 9516, 9509, 9623, 8259-C, 8316-C.	33-37	
DE SEGUNDA PUBLICACION		
Carteles Nos. 7927, 7932, 7933, 7936, 7941, 7942, 7951, 7956, 7962, 7991, 7996, 8004, 8009, 8011, 8012, 8014, 8020, 8021, 8024, 8046, 8047, 7927, 7923, 8029, 8030, 7963, 7959, 7960, 7971, 7972, 7973, 7974, 7975, 7976, 7977, 7978, 7979, 7982, 8015, 8016, 8017, 8018, 8019, 8035, 8045, 8044, 8045, 7923, 7925, 7926, 7967-8a, 7983, 8006, 8007, 8026, 8028, 8032, 7928, 7931, 7937, 7938, 7945, 8000, 8008, 7965, 7930, 7958, 7964, 8040, 8207, 9289, 9139, 9405, 8507, 9509, 8156-C, 8593-C.	38-80	
DE TERCERA PUBLICACION		
Carteles Nos. 7667, 7701, 7710, 7728, 7730, 7731, 7770, 7771, 7772, 7773, 7693, 7759, 7760, 7762, P-2332A, P-23831, 7671, 7672, 7688, 7689, 7690, 7691, 7692, 7694, 7695, 7696, 7697, 7698, 7732, 7733, 7734, 7735, 7736, 7737, 7738, 7739, 7740, 7741, 7742, 7743, 7744, 7745, 7746, 7747, 7748, 7750, 7751, 7732, 7753, 7754, 7755, 7756, 7757, 7758, 7765, 7766, 7767, 7768, 7769, 7770, 7771, 7772, 7773, 7774, 7775, 7776, 7777, 7778, 7779, 7780, 7676, 7677, 7700, 7702, 7703, 7704, 7789, 7774, 7678, 7679, 7680, 7681, 7682, 7683, 7684, 7685, 7686, 7711, 7720, 7722, 8323, 7935-C, 8041-C, 8042-C, 7929-C.	81-100	

MINISTERIO DE EDUCACIÓN RAMO DE EDUCACION

ACUERDO No. 15-2338.

San Salvador, 1 de noviembre de 1997.

EL ORGANISMO EJECUTIVO EN EL RAMO DE EDUCACION CONSIDERANDO: I) Que dentro del proceso de la Reforma Educativa ha sido necesario implementar la administración educativa descentralizada, con el objeto de que responda a la estrategia de modernización del Estado y específicamente para fortalecer la acción educativa en beneficio de la población escolar del país. II) Que dentro de la organización administrativa actual de los centros educativos oficiales, se ha podido determinar que aún cuando en su oportunidad fue necesario atender, por la denominación de los mismos, la naturaleza de esas instituciones educativas, a estos momentos es necesario simplificar tales denominaciones, dado que la diversidad de modalidades y de los niveles que en ellas se atiende, en lugar de facilitar su identificación la complica, tal es el caso de denominaciones como Escuelas Urbanas, Rurales, Mixtas, Unificadas, Renovadas, de Niñas, de Varones, Modelo, Saludables, Tercer Ciclo, etc. III) Que la Constitución de la República en el inciso primero del Art. 57 se refiere a estas instituciones como centros educativos oficiales, expresiones que han sido recogidas por el Art. 72 de la Ley General de Educación y por el Art. 48 de la Ley de la Carrera Docente en cuanto a referirse a los mismos como centros oficiales de educación o como instituciones educativas oficiales. IV) Que específicamente la Ley de la Carrera Docente en el Art. 43 ordena como integrar la estructura administrativa de los centros educativos oficiales. Asimismo en el Art. 49 de la misma Ley en su primer inciso textualmente expresa: "en todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar"; y en el Art. 111 también se refiere a que los centros educativos que funcionan con diferente denominación deben adoptar una sola denominación; el Art. 142 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente determina que el Ministerio solo podrá legalizar un Consejo Directivo Escolar por cada infraestructura educativa y que en los casos en que en esa misma infraestructura funcionan instituciones educativas con diferente denominación deberán adoptar una sola de ellas para todas esas instituciones, de lo contrario, tal como lo dispone el inciso segundo del Art. 111 de la Ley de la Carrera Docente será este Ministerio el encargado de la nominación correspondiente. V) Que este Ministerio estima que es procedente facilitar una etapa de transición a que se refiere el Art. 111 de la Ley de la Carrera Docente, emitiendo las disposiciones pertinentes en cuanto a la denominación de las instituciones educativas. POR TANTO, con base en las razones expuestas, ACUERDA: 1º) Oficializar e implementar a partir del mes de noviembre del presente año, la denominación de los Centros Educativos Oficiales con las siguientes expresiones: A) "COMPLEJO EDUCATIVO", si en el centro educativo se atiende desde Parvularia hasta el nivel medio. B) "CENTRO ESCOLAR", cuando en el mismo se atiende desde Parvularia y/o Primero a Sexto Grado o de Parvularia y/o Primero hasta Sexto Grado desde Primer Grado hasta Bachillerato o desde Tercer Ciclo a Bachillerato. Los Institutos Nacionales, las Escuelas de Educación Parvularia y las Escuelas de Educación Especial, continuarán siendo identificadas como tales. 2º) Queda sin efecto el Acuerdo N° 15-2193 de fecha 1 de noviembre de 1997. COMUNIQUESE. (Rubricado por el señor Presidente de la República). La Ministra de Educación, CECILIA GALLARDO DE CAÑO.

ACUERDO No. 15-0528.

San Salvador, 19 de febrero de 1998.

El Organismo Ejecutivo de la República de El Salvador, en el Ramo de Educación, CONSIDERANDO: I) Que mediante Resolución N° 31 de fecha 18 de febrero de 1995, emitida por la Unidad de Acreditación y Coordinación de Centros Educativos, se aprobó al Profesor Roberto Antonio Abarca Lima, PDH, NP 9102217, como Director del Centro Educativo Particular ESCUELA INTERAMERICANA, ubicado en Finca Avenida Los 44, Departamento de Santa Ana. Todo de conformidad al Artículo 82 de la Ley General de Educación. POR TANTO ACUERDA: Revoque como Director al Profesor Roberto Antonio Abarca Lima, PDH, NP 9102217, a partir del 5 de enero de 1998, en el Centro Educativo Particular ESCUELA INTERAMERICANA. COMUNIQUESE. (Rubricado por el señor Presidente de la República). La Ministra de Educación, CECILIA GALLARDO DE CAÑO.

(Mandamiento de Ingreso N° 8374)

ACUERDO N° 15-0592.

San Salvador, 25 de febrero de 1998.

Vista la solicitud presentada a la Oficina de Acreditación Académica por MYRNA IDALIA FUENTES BENITEZ, relativa a que se le conceda REPOSICION del Título de Bachiller Académico, Opción Humanística, obtenido en el Instituto Nacional José Martí, de la ciudad de San Miguel en el año 1977. Satisfaciendo los requisitos exigidos por la Ley y de conformidad con las facultades que la misma le otorga, el Organismo Ejecutivo en el Ramo de Educación, ACUERDA: Conceder Reposición de Título de Bachiller Académico, opción Humanística a MYRNA IDALIA FUENTES BENITEZ. COMUNIQUESE. (Rubricado por el señor Presidente de la República). La Ministra de Educación, CECILIA GALLARDO DE CAÑO.

(Mandamiento de Ingreso N° 8372)



MINISTERIO DE EDUCACION
República de El Salvador, C.A.

San Salvador, 4 de febrero de 1999.

**SEÑORES
UNIDAD DE ACREDITACION
Y COORDINACION DE CENTROS EDUCATIVOS**

HOY SE HA EMITIDO EL ACUERDO QUE LITERALMENTE DICE:

"ACUERDO N° 15-1815.- El Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el Ramo de Educación, CONSIDERANDO: I) Que dentro de la Organización Administrativa actual de los Centros Educativos Oficiales, se emplean diversidad de denominaciones en su naturaleza, por lo que es necesario simplificarlas; II) Que mediante Acuerdo N° 15-2338 emitido por este Ministerio el 1 de noviembre de 1997, se oficializa e implementa la denominación de los Centros Educativos Oficiales con las expresiones: A) "COMPLEJO EDUCATIVO": si en la Institución se atiende desde el Nivel Parvulario hasta el Nivel Medio; B) "CENTRO ESCOLAR": cuando en el mismo se atiende desde Parvularia y/o Primero a Sexto Grado o de Parvularia y/o Primero hasta Noveno Grado o desde Primer Grado hasta Bachillerato o desde Tercer Ciclo hasta Bachillerato. Los Institutos Nacionales, las Escuelas de Educación Parvularia y las Escuelas de Educación Especial continuarán siendo identificadas como tales; III) Que en la infraestructura Educativa ubicada en CANTON MONTECA, NUEVA ESPARTA, LA UNION, funciona el Centro Educativo Oficial: ERM UNIF. CTON MONTECA, Código N° 1411003; IV) Que se implementa la denominación con la expresión CENTRO ESCOLAR, al Centro Educativo antes mencionado. POR TANTO con base a las razones expuestas y a las facultades que la Ley le concede, ACUERDA: A) Autorizar a partir del 28 de mayo de 1999, la modificación de la naturaleza del nombre del Centro Educativo Oficial CENTRO ESCOLAR "CANTON MONTECA" ubicado en CANTON MONTECA, NUEVA ESPARTA, LA UNION, que funcionará con los niveles de EDUCACION PARVULARIA, MATUTINO; EDUCACION BASICA, MATUTINO; EDUCACION BASICA, VESPERTINO; el cual será identificado a partir de la misma fecha con el Código: 13466. B) El personal que ha venido funcionando en este centro educativo será refrendado en su nombramiento a partir de 1999 en el centro escolar integrado al código 13466 que le ha sido asignado. COMUNIQUESE". (Rubricado por el Señor Presidente de la República). La Ministra de Educación (f) A. C. PÉREZ.

El que transcribo para su conocimiento y efectos legales consiguientes.

DIOS UNIÓN LIBERTAD



ACT/1815/99

**REQUERIMIENTOS PARA LA INSCRIPCIÓN AL INSTITUTO SALVADOREÑO
DE PROTECCIÓN AL MENOR DE ASOCIACIONES, FUNDACIONES,
PATRONATOS, ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL,
SINDICATOS E IGLESIAS, RESPONSABLES DE PROGRAMAS
DE ATENCIÓN Y PROTECCIÓN A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.**

1º. FASE ASESORÍA:

- 1- Copia del Diario Oficial en que fueron publicados los Estatutos aprobados por el Ministerio del Interior (o el Consejo Municipal de la Jurisdicción respectiva).
- 2- Copia de Constancia de la Autorización del Inmueble para el Funcionamiento, extendida por la Unidad de Salud de la jurisdicción (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social).
- 3- Copia de la Escritura de Propiedad, Contrato de Arrendamiento o Comodato del Inmueble.
- 4- Nómina de la Junta Directiva, en funciones, con su período de vigencia.
- 5- Plan de Trabajo (con el respectivo organigrama)
Recursos Humanos (contemplar jornadas de trabajo)
 - Nivel directriz
 - Nivel asesor
 - Nivel técnico
 - Nivel fiscalizador
 - Nivel coordinador
 - Nivel de apoyo.

Recursos Materiales (equipo, mobiliario y maquinaria) y Financieros (presupuesto de ingresos / egresos y proyecciones, si se llenan).
- 6- Exámenes Clínicos del Personal (heces, sangre y T.B.).

2º. FASE REGISTRO:

- 7- Información de Identificación General de la Institución y del programa, requerida por el Sistema de Información Para la Infancia (SIPI), del Instituto Salvadoreño de Protección al Menor.
- 8- Solicitud de Inscripción al Instituto Salvadoreño de Protección al Menor (en formato pre-establecido).

A. Proceso para la Creación y Registro de un Consejo Educativo Católico Escolar (CECE)

1. El Director promoverá la integración y funcionamiento del CECE.
En Reunión con la comunidad educativa conformará el CECE integrado por los siguientes sectores: Director(a), Subdirector(a) y los representantes de los Maestros(as) de los estudiantes, de los educadores de la Fe, de los Padres de Familia y de los Ex alumnos. Para el caso de instituciones con menos de 3 docentes, se conformará el CECE proporcionalmente.
2. Asiento en el Libro de Actas, el Acta de integración del CECE, la Cual deberá ser firmada por todos los miembros integrantes.
3. Obtención de la Constancia del Obispo respectivo de su comprensión territorial de que el Centro Educativo, es una escuela Católica Diocesana, Parroquial y Congregacional, que funciona en su diócesis y que presta un servicio de cobertura educativa en calidad y que no persigue fines de lucro.
4. Expedir certificación de Acta de integración del CECE firmada por el Director(a) y Secretario(a).
5. Obtener Constancia del Pagador de la Dirección Departamental de la nómina de docentes pagados por el Ministerio de Educación.
6. El Director de la Escuela Parroquial, presentará a la Unidad de Acreditación del MINED la solicitud de Acuerdo Modificativo al Código del Acuerdo de Acreditación (para asignarle código de CECE) por ser Centro Educativo Subsidiado por el MINED, en donde deberá anexar:
 - Copia del Acuerdo de Acreditación
 - Copia del Acuerdo de nombramiento del Docente pagado por el MINED
 - Certificación del Acta de toma de Posesión del Docente
 - Certificación del Acta de integración del CECE
 - Original de la Constancia del Obispo
 - Constancia del pagador de la Dirección Departamental de la nómina de docentes pagados por el Ministerio a ese centro educativo.

B. Proceso para la Acreditación como CECE

1. El CECE deberá presentar a la Dirección Departamental de Educación la siguiente documentación:
 - Solicitud dirigida al Director Departamental de Educación, para que lo acredite como CECE.
 - Copia del Acuerdo Modificativo al Código del Acuerdo de Acreditación.
 - Copia de la Constancia del Obispo respectivo de su comprensión territorial de que el Centro educativo es una escuela Católica Diocesana, Parroquial y/o Congregacional, que funciona en su diócesis y que presta un servicio de cobertura en calidad y que no persigue fines de lucro.
 - Certificación del Acta de Integración del CECE, firmada por el Director y Secretario.
 - Estadística actualizada del centro educativo con Es Conforme del Supervisor Distrital.
 - Copia de Constancia del Pagador de la nómina de docentes pagados por el Ministerio.
2. La Gestión Educativa Departamental del Ministerio de Educación revisará la información presentada por El CECE.
 1. Verifica la validez de los datos consignados
 2. Y si El CECE cumple con los requisitos, ingresa la información a la base de datos
 3. Emite tres constancias originales que lo acrediten como CECE, las cuales serán firmadas y selladas por el director departamental de educación con el ES CONFORME de la señora Ministra de Educación.



SOLICITUD PARA LA ACREDITACION DE PROGRAMAS Y RECONOCIMIENTO DE CENTROS COLABORADORES



Lugar: _____, Fecha: _____

NOMBRE DE LA INSTITUCION: _____

DIRECCION EXACTA: _____

TELEFONOS: _____ FAX: _____

E-MAIL: _____

MODO DE FORMACION:

Habilitación Complementación Especialización Actualización

MODALIDAD DE FORMACION:

Centro Fijo Acciones Móviles

Señores INSAFORP:

De conformidad a lo establecido en la "Normativa para la Acreditación de Programas y Reconocimiento de Centros Colaboradores", solicito ingresar al Proceso de Acreditación en los programas detallados a continuación:

NOMBRE DEL PROGRAMA	MODO	MODALIDAD	UBICACION GEOGRAFICA
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

REPRESENTANTE LEGAL DE LA INSTITUCION:

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: _____

SELLO DE LA INSTITUCION

GUIA DE INFORMACION A PRESENTAR AL INSAFORP PARA INGRESAR AL PROCESO DE ACREDITACION DE PROGRAMAS Y RECONOCIMIENTO DE CENTROS COLABORADORES DEL SISTEMA DE FORMACION PROFESIONAL DE EL SALVADOR

1. Fotocopia de los documentos que legitiman la personería jurídica del solicitante de la acreditación, debidamente certificados por un Notario y según los requisitos para cada caso en particular:
 - a) Para una Persona Natural
 - Cédula de identidad personal
 - Tarjeta con el número de identificación tributaria - NIT
 - Tarjeta de registro del impuesto al valor agregado - IVA
 - b) Para una Sociedad
 - Escritura de constitución de la sociedad debidamente inscrita en el registro de comercio
 - Cédula de identidad personal del representante legal
 - Tarjeta con el número de identificación tributaria - NIT - de la sociedad
 - Tarjeta de registro del impuesto al valor agregado - IVA - de la sociedad
 - Si la vigencia de la representación legal ya esta vencida presentar la credencial de la elección vigente debidamente inscrita o en su defecto una constancia que no ha habido nueva elección
 - c) Para una Asociación o Fundación sin Fines de Lucro
 - Del Diario Oficial donde han sido publicados sus estatutos
 - Cédula de identidad personal del representante legal
 - Tarjeta con el número de identificación tributaria - NIT - de la asociación o fundación*
 - Tarjeta de registro del impuesto al valor agregado - IVA - de la asociación o fundación*
 - * En estos casos puede presentar constancia del Ministerio de Hacienda por medio del cual están declarados exentos
2. Descripción de la estructura organizativa, detallando o especificando el departamento, gerencia o unidad encargada de la formación profesional, anexando copia del organigrama de la Institución.
3. Currículum actualizado del personal Administrativo (anexo 3) y Técnico - Docente (anexo 4), solamente los asignados a tiempo completo para desarrollar los Programas de Formación Profesional.
4. Dibujo o croquis de la distribución de las instalaciones fijas y descripción física del área (en m²) destinada a la ejecución de los programas (por taller), oficinas administrativas, aulas, servicios sanitarios, bodegas, biblioteca, auditorium, clínica de atención médica, cafetería y otros de interés.

5. Inventarios de maquinaria, equipos y herramientas en perfecto estado y con el mínimo requerido para desarrollar Programas de Formación Profesional que solicita acreditación.
6. Listado de Programas de Formación Profesional utilizados y de los cuales solicita acreditación.
7. Listado de manuales de instrucción y mención de los tipos de pruebas para evaluación de conocimientos teóricos y prácticos utilizados en el proceso de formación de los participantes (por Programas de Formación Profesional que solicita acreditación).
8. Listado de los recursos didácticos utilizados por grupo de Programas de Formación Profesional desarrollados.
9. Descripción de las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional implementadas; ejemplos: limpieza y orden en los talleres, uso de extintores, demarcación de puestos de trabajo y otros de interés.
10. Listado de la cantidad y tipo de extintores que dispone por programa que solicita acreditación.
11. Descripción de los Sistemas Informáticos Administrativos con los que se cuenta y sus accesorios (computadoras, impresores, scanners, etc.), con los cuales se llevará el flujo de información que las acciones de formación (promovidas por el INSAFORP) generan.