

**Universidad de El Salvador**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**"Propuesta de un Modelo Administrativo Aplicado a los  
Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San  
Salvador"**

Trabajo de Investigación Presentado por:

**Martínez García, Cristina Margarita**

**Portillo Amaya, René Antonio**

**Vásquez, Franco Damián**

Para optar al grado de:

**Licenciado/a en Administración de Empresas**

**Agosto de 2006**

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

**Autoridades:**

**Rectora:**

**Dra. María Isabel Rodríguez.**

**Secretaria General:**

**Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:**

**Lic. Emilio Recinos Fuentes.**

**Secretaria de la Facultad:**

**Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid.**

**Coordinador de Seminario de Graduación:**

**Lic. Rafael Arístides Campos.**

**Docente Director:**

**Licda. Ángela Marina Suárez de Arias**

## **Agradecimientos**

A Dios Todopoderoso y a la Virgen Santísima por haberme dado Sabiduría, Paciencia y guiarme en la realización de mi carrera. Gracias a mis Padres por su esfuerzo y apoyo incondicional, mis hermanas, Gerardo por su comprensión, amigas(os), abuelos quienes creyeron en mí y espero recompensarlos por toda su ayuda prestada.

**Cristina Margarita Martínez García**

A Dios Todopoderoso que dio lo necesario para culminar mi carrera. A mis Padres por apoyarme con amor y fe en los momentos difíciles, siendo estos la fuente de mi inspiración para seguir adelante. A mis hermanas que siempre me apoyaron. A mis amigos y compañeros que siempre estaban en los momentos cruciales de mi carrera y ayudaron a terminar ésta.

**René Antonio Portillo Amaya**

A Dios nuestro Señor, por darme fortaleza y sabiduría en todo momento. A mi Madre que fue mi mayor inspiración durante toda mi carrera, que siempre me apoyó a pesar de las circunstancias que se presentaron. A mis hermanos que en todo momento me apoyaron y comprendieron. Y a todos mis amigos por sus palabras de aliento para que pudiera lograr uno de mis mayores objetivos en la vida.

**Franco Damián Vásquez**

## ÍNDICE

| <b>Contenido</b>  | <b>Págs.</b> |
|---|--------------|
| <b>Resumen</b>  | <b>i</b>     |
| <b>Introducción</b>   | <b>iv</b>    |
| <b>CAPITULO I.</b>  |              |
| <b>GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL Y ASPECTOS<br/>TEÓRICOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO.</b> |              |
| <b>A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO PARA LA<br/>PROTECCION DEL MENOR Y LA ADOLESCENCIA (ISNA)</b>   |              |
| 1. Antecedentes.....  | 1            |
| <b>B. GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL<br/>EN EL SALVADOR</b>                              |              |
| 1. Antecedentes.....  | 7            |
| 2. Objetivos.....   | 12           |
| 3. Visión.....  | 12           |
| 4. Misión.....  | 12           |
| 5. Valores.....   | 12           |
| 6. Estructura Organizativa.....   | 12           |
| 7. Servicios que Ofrece.....  | 13           |
| 8. Marco legal.....   | 14           |
| 8.1 Constitución de la República de El Salvador.....  | 14           |
| 8.2 Ley del ISNA.....   | 15           |
| 8.3 Código de Familia.....  | 18           |
| 8.4 Código de Comercio.....   | 20           |



|   |    |
|---|----|
| 1.2.3 Manual de Procedimientos.....                               | 34 |
| 1.2.4 Manual de Evaluación de<br>Desempeño.....                   | 35 |
| C). Dirección.....  | 35 |
| 1. Liderazgo.....   | 36 |
| 1.1 Tipos de Liderazgo.....                                       | 37 |
| 1.1.1 Autocrático.....  | 37 |
| 1.1.2 Paternalista.....   | 37 |
| 1.1.3 Democrático.....  | 37 |
| 1.1.4 Anárquico.....  | 38 |
| 1.1.5 Personal.....   | 38 |
| 1.1.6 Impersonal.....   | 38 |
| 1.1.7 Innato.....   | 38 |
| 1.2 Enfoque Situacional o de Contin-<br>gencia del Liderazgo..... | 39 |
| 2. Motivación.....  | 40 |
| 2.1 Tipos de Motivación.....                                      | 41 |
| 3. Comunicación.....  | 41 |
| 3.1 Medios de Comunicación.....                                   | 43 |
| 4. Supervisión.....   | 44 |
| 4.1 Características de los<br>Supervisores.....                   | 45 |
| 4.2 Tipos de Supervisores.....                                    | 46 |
| 4.2.1 Autócrata Consumado.....                                    | 47 |
| 4.2.2 Benévolo.....   | 47 |
| 4.2.3 Indiferente.....  | 47 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.2.4  | Demócrata.....                            | 48 |
| D)     | Control.....                              | 48 |
| 1.     | Actividades Importantes del Control.....  | 49 |
| 2.     | Áreas del Control.....                    | 50 |
| 2.1    | Área de Comercial .....                   | 50 |
| 2.2    | Área Financiera.....                      | 50 |
| 2.2.1. | Control Presupuestario.....               | 50 |
| 2.2.2. | Control de Costos.....                    | 51 |
| 3.     | Área de Recursos Humanos.....             | 51 |
| 3.1.   | Controles de Asistencia y Retrasos.....   | 51 |
| 3.2.   | Control de Vacaciones.....                | 51 |
| 3.3.   | Control de Salarios.....                  | 51 |
| 4.     | Técnicas para el Control.....             | 52 |
| 5.     | Tipos de Control.....                     | 52 |
| 5.1    | Mecanismos de Control Presupuestario..... | 52 |
| 5.1.1  | Presupuesto de Ingresos...52              |    |
| 5.1.2  | Presupuesto de Gastos.....52              |    |
| 5.1.3  | Presupuesto de Efectivo...53              |    |
| 5.1.4  | Presupuesto de Gastos de Capital.....53   |    |
| 6.     | Mecanismos de Control No Presupuestario   |    |
| 6.1    | Informes.....                             | 53 |
| 6.2    | Evaluación del Desempeño...53             |    |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 6.3 Proceso de Evaluación del |    |
| Desempeño.....                | 54 |
| 6.4 Observación Personal..... | 57 |
| 6.5 Gráfica de GANTT.....     | 57 |

**CAPÍTULO II**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS NECESIDADES ADMINISTRATIVAS  
DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR.**

|  |    |
|--|----|
| A. Formulación del Problema.....                 | 59 |
| B. Importancia de la Investigación.....          | 59 |
| C. Objetivos.....                                | 60 |
| 1 Objetivo General.....                          | 60 |
| 2. Objetivos Específicos.....                    | 60 |
| D. Metodología de la Investigación.....          | 61 |
| 1. Método de Investigación.....                  | 61 |
| 1.1 Análisis.....                                | 61 |
| 1.2 Síntesis.....                                | 61 |
| 2. Técnicas e Instrumentos de Investigación..... | 62 |
| 2.1 Fuentes de Información.....                  | 62 |
| 2.1.1 Fuentes Primarias.....                     | 62 |
| 2.1.2 Fuentes Secundarias.....                   | 63 |
| 3. Tipos de Investigación.....                   | 64 |
| 4. Prueba Piloto.....                            | 64 |
| 5. Delimitación.....                             | 64 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Delimitación Espacial.....  | 64 |
| 5.2 Delimitación Temporal.....  | 65 |
| 5.3 Delimitación Teórica.....   | 65 |
| 6. Universo Y Muestra.....  | 66 |
| 7. Tabulación, Análisis e Interpretación<br>de los Datos.....               | 68 |
| E. Diagnóstico de la Situación Actual de las Necesidades<br>de los CDI..... | 69 |
| 1. Planeación.....  | 69 |
| 1.1 Misión.....   | 69 |
| 1.2 Visión.....   | 70 |
| 1.3 Objetivos.....  | 70 |
| 1.4 Políticas.....  | 70 |
| 1.5 Estrategias.....  | 71 |
| 2. Organización.....  | 71 |
| 2.1 Estructura Organizativa.....  | 71 |
| 2.2 Manuales.....   | 71 |
| 2.3 Reclutamiento y Selección.....  | 72 |
| 3. Dirección.....   | 72 |
| 3.1 Liderazgo.....  | 72 |
| 3.2 Motivación.....   | 73 |
| 3.3 Comunicación.....   | 73 |
| 3.4 Supervisión.....  | 74 |
| 4. Control.....   | 74 |
| 4.1 Mecanismos de Control Presupuestario.....                               | 74 |
| 4.2 Mecanismos de Control No Presupuestario.....                            | 75 |

|  |    |
|--|----|
| F. Conclusiones y Recomendaciones..... | 76 |
| 1. Conclusiones.....                   | 76 |
| 2.Recomendaciones.....                 | 78 |

**CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO PARA MEJORAR LAS  
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO  
INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

|  |    |
|--|----|
| A. Objetivos.....                              | 81 |
| 1. General.....                                | 81 |
| 2. Específicos.....                            | 81 |
| B. Propuesta del Modelo Administrativo.....    | 82 |
| 1. Planeación.....                             | 82 |
| 1.1 Misión.....                                | 82 |
| 1.2 Visión.....                                | 82 |
| 1.3 Objetivos.....                             | 83 |
| 1.4 Políticas.....                             | 84 |
| 1.5 Estrategias.....                           | 85 |
| 2. Organización.....                           | 86 |
| 2.1 Herramientas Organizativas Propuestas..... | 87 |
| 2.1.1 Estructura Organizativa.....             | 87 |
| 2.1.2 Manual de Organización, Funciones y      |    |

|    |   |     |
|----|---|-----|
|    | Descripción de Puestos.....                         | 89  |
|    | 2.1.3 Manual de Procedimientos.....                 | 100 |
|    | 2.1.4 Técnicas de Reclutamiento.....                | 107 |
|    | 2.1.5 Capacitación.....                             | 109 |
|    | 2.1.6 Plan de Capacitación .....                    | 110 |
|    | A. Introducción.....                                | 110 |
|    | B. Justificación.....                               | 110 |
|    | C. Objetivos.....                                   | 111 |
|    | D. Estrategias.....                                 | 111 |
|    | E. Eventos de Capacitación.....                     | 113 |
|    | F. Horario del Programa.....                        | 114 |
|    | G. Presupuesto para el Plan de<br>Capacitación..... | 114 |
| 3. | Dirección.....                                      | 115 |
|    | 3.1 Tipo de Liderazgo.....                          | 115 |
|    | 3.2 Técnicas de Motivación.....                     | 116 |
|    | 3.3 Proceso de Comunicación.....                    | 118 |
| 4. | Control.....  | 118 |
|    | 4.1 Mecanismo de Control no Presupuestario.....     | 119 |
|    | 4.1.1 Evaluación del Desempeño.....                 | 121 |
|    | 4.2 Mecanismo de Control Presupuestario.....        | 136 |
| 5. | Plan de Inversión del Modelo Administrativo.....    | 137 |
|    | 5.1 Recursos.....                                   | 137 |
|    | 5.2 Presupuesto de Inversión.....                   | 138 |
| 6. | Cronograma de Actividades.....                      | 140 |
| 7. | Evaluación y Seguimiento.....                       | 141 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 7.1 Evaluación.....  | 141 |
| 7.2 Seguimiento..... | 141 |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 142 |
| ANEXOS               |     |

## RESUMEN

En base a la investigación realizada se determinó una serie de problemas en el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador, debido a que no existe un Modelo Administrativo que garantice el mejor desempeño de las actividades que éstos realizan y brinden la confianza necesaria a los padres de familia en dejar a sus hijos en esta clase de Instituciones, para que se encarguen de su cuidado, mientras ellos laboran en sus respectivos trabajos.

Con el propósito de mejorar las actividades administrativas que se desarrollan dentro de los Centros de Desarrollo Infantil, se propone un Modelo Administrativo que permita mejorar las funciones en cada una de las áreas que integran los CDI, así como ofrecer mayor atención de los niños/as que hagan uso de los servicios que prestan este tipo de instituciones.

Por otra parte, se desarrolló el diagnóstico de las necesidades administrativas de los CDI, la metodología utilizada para llevar a cabo dicho estudio fueron el Análisis y la Síntesis, en cuanto a los instrumentos empleados fueron, la presencia física en la observación directa, una guía de preguntas para la entrevista, el cuestionario en la encuesta para la recolección de los datos. A través de estos se pudo llevar a cabo un análisis mediante el cual se logró llegar a la conclusión de que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con una Misión y

Visión estructurada, lo que crea una incertidumbre con respecto al futuro de estas instituciones.

Así mismo, no cuentan con objetivos, políticas y estrategias, lo que significa que estos no conocen lo que se quiere alcanzar al finalizar un determinado período de tiempo, ni tienen lineamientos que indiquen el marco dentro del cual los empleados y directores actúen, así mismo guías para el desarrollo de sus labores.

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se recomienda elaborar la Misión y Visión de los Centros de Desarrollo Infantil, estas deben de estar en forma escrita, ubicándolas en un lugar visible para que los empleados y el público tengan conocimiento de la razón de ser de la institución y hacia donde quieren llegar y que así mismo no se les olvide tan fácilmente.

También diseñar los objetivos, dándolos a conocer al personal de forma verbal y escrita, para que sepan hacia donde están encaminados sus esfuerzos y lograrlos al finalizar un determinado período de tiempo; así mismo que elaboren políticas que normen el comportamiento de los empleados y directores. Además estrategias que sirvan como guías de acción a seguir para llegar a cumplir sus objetivos.

Para que los CDI obtengan un buen reconocimiento dentro de la sociedad salvadoreña, se debe de implementar la propuesta

mediante la cual se mejorarán las funciones administrativas por lo tanto, se ofrecerá un mejor servicio a los usuarios de estos Centros.

## INTRODUCCIÓN

Los Centros de Desarrollo Infantil son instituciones que han venido a satisfacer una de las principales necesidades que existe hoy en día en la sociedad, la cual consiste en el cuidado y protección de los niños/as de padres de familia con escasos recursos del Área Metropolitana de San Salvador.

En este sentido, para el mejor funcionamiento de estas instituciones en el presente trabajo se propone un Modelo Administrativo mediante el cual se logre maximizar cada uno de los recursos con que cuentan, tanto humanos, financieros y materiales.

Dentro del Capítulo I, se presentan las generalidades del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), quien es el que coordina y rige todos los Centros de Desarrollo Infantil que operan en el país. Además se dan a conocer los antecedentes de cómo fueron surgiendo los diferentes CDI que existen actualmente.

Así mismo, los servicios que ofrecen y el Marco Legal por medio del cual actúan (Constitución de la República, Código de Familia, etc.).

Por otra parte podemos encontrar el Marco Teórico, donde se describen los conceptos referentes al tema; como qué es Modelo,

su importancia y se describen cada uno de los componentes del Modelo Administrativo, siendo estos la Planeación, Organización, Dirección y Control; así como cada uno de los elementos que los componen.

Para la realización del Capítulo II referente al Diagnóstico de las Necesidades Administrativas de los Centros de Desarrollo Infantil, se determinó la metodología de investigación a utilizar, para la recolección de la información se hizo mediante las técnicas e instrumentos como la entrevista y las encuestas. También, se llevó a cabo el cálculo de la muestra tanto de los directores como empleados.

Finalmente en el Capítulo III, se describe la propuesta a implementarse para mejorar las funciones administrativas de los CDI, esta contiene el perfil institucional como: Misión, Visión, Objetivos, etc., En lo que respecta a la Organización se diseñó la estructura organizativa y los manuales de Organización, Funciones y Descripción de Puestos y de Procedimiento.

Así mismo, se plantean técnicas de Motivación para que los empleados puedan realizar de manera efectiva y satisfactoriamente sus actividades.

Para concluir, en la fase del Control se proponen Mecanismos de control Presupuestario y No Presupuestario a través de los cuales se lleve un adecuado uso de los fondos monetarios y administrativos, además el Manual de Evaluación de Desempeño permitirá que la dirección cuente con una guía para obtener

información acerca de cómo están desempeñando su trabajo los empleados y así poder tomar decisiones de promoción, remuneración y capacitación.

## CAPITULO I.

### GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL Y ASPECTOS TEÓRICOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO.

#### A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (ISNA)

##### 1. ANTECEDENTES

"El ISPM fue creado por Decreto Legislativo No. 482 de mayo de 1993, está constituido por una Junta Directiva presidida por la Titular de la Secretaría Nacional de la Familia y conformada además, por los titulares de los Ministerios de Gobernación, Educación, Trabajo y Previsión Social, Salud Pública y Asistencia Social, Procuraduría General de la República, Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, por un Representante de las Organizaciones no Gubernamentales Legalmente Inscritas dedicadas al trabajo de la Niñez y Adolescencia"<sup>1</sup>.

La protección a niños, niñas y adolescentes surgió a finales del siglo XIX, siendo las primeras instituciones fundadas para tal finalidad, el Hogar del Niño de San Salvador, el Centro de Desarrollo Juvenil Dolores Souza en San Miguel y el actual Hogar Fray Felipe de Jesús Moraga en Santa Ana.

---

<sup>1</sup>Registro de la base de datos del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA)

**AÑO 1921**

La congregación de religiosos somascas fundó a inmediaciones de la Ceiba de Guadalupe, la Correccional de Menores, posteriormente llamada Instituto Emiliani y para protección de niñas se fundó en 1924 la Obra del Buen Pastor.

Ante la necesidad de legislar la protección o niñez y adolescencia, el 15 de julio de 1966 se promulgó la Ley de Jurisdicción Tutelar de Menores, se creó paralelamente a dicha ley, el Primer Juzgado Tutelar de Menores y se Fundaron el Centro de Orientación Rosa Virginia Pelletier y el Centro de Observación de Menores.

**AÑO 1974**

En este año fue promulgado el "Código de Menores" que de manera amplia desarrolla el concepto constitucional de protección a la niñez y las instancias creadas para brindarlo.

**AÑO 1975**

El 1° de Enero de 1975, el Código de Menores materializó su mandato con la creación del Consejo Salvadoreño de Menores (CSM). Con esto se amplió y mejoró la protección a la niñez, pues esta institución asumió la responsabilidad que hasta entonces tenía el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de atención y protección a menores en seis

hogares y diecisiete guarderías ubicados en diversos puntos del país.

#### **AÑO 1980**

Fue creada la Dirección General de Protección de Menores (DGPM), cuyo objetivo era prevenir, reeducar e incorporar a los menores a la sociedad.

#### **AÑO 1993**

En Mayo de 1993 se fusionaron el CSM, DGPM (conocida como Tutelar de Menores) y los Centros de Niños del Ministerio de Educación, para dar lugar a la organización llamada Instituto Salvadoreño de Protección al Menor (ISPM), fundamentado en la Constitución de la República.

**El ISPM** creado en Marzo según Decreto Legislativo No. 482 de marzo de 1993 es una entidad descentralizada del Estado con autonomía en lo técnico financiero y administrativo, personalidad jurídica y patrimonio propio, para la ejecución de la política nacional de atención al menor dictada por el Órgano Ejecutivo a través de la Secretaría Nacional de la Familia, y las demás atribuciones que se le otorguen en su Ley de Creación y el reglamento respectivo.

En este contexto constitucional es que surge el ISPM que en Art. 2 de su Ley de Creación tiene como objetivos:

- Ejecutar y vigilar el cumplimiento de la Política Nacional de Atención al Menor en todo el territorio nacional y
- Brindarle protección integral.
- Además promover la participación de la familia, comunidad y la sociedad entera en la solución de los problemas que afrontan los menores.

Está constituido por una Junta Directiva presidida por:

- Presidente, Secretaria Nacional de la Familia
- Ministro de Gobernación
- Ministro de Educación
- Ministro de Trabajo y Previsión Social
- Ministro de Salud Pública y Asistencia Social
- Procurador General de la Republica
- Representante de Organismo No Gubernamental legalmente inscrito.

Se destaca en "la Política Nacional de Atención al Menor" el hecho de que vitales necesidades de la niñez en cuanto a que sus derechos, supervivencia, desarrollo y protección no son observados adecuadamente. Como causas estructurales señalan los altos niveles de pobreza absoluta que afecta a muchas familias e incide en su desintegración, en la excesiva mortalidad de menores de cinco años, serios problemas de salud materna, la malnutrición proteínica energética de casi la mitad de los niños del país, la deserción escolar, etc. Otros objetivos específicos del mencionado plan están referidos a

que en salud se buscará reducir la tasa de mortalidad infantil y materna mediante el mejoramiento de servicios de salud preventiva y curativa aumentando la cobertura de atención integral al grupo materno-infantil. De esta forma se tratará de prevenir y disminuir en forma gradual los casos de desnutrición, deficiencia nutricional y avitaminosis. Se fortalecerá su salud utilizando como estrategia la atención primaria, aumentando la cobertura médico hospitalaria, tanto para el área rural como para la urbano-marginal. Esto implicará aumentar los servicios de agua potable y letrinización.

Este Plan ya está abordando la problemática del menor fármaco-dependiente o consumidores de otras sustancias que destruyen la salud de los menores de la calle o que también sufren las consecuencias de padres drogadictos. Para ello se están creando programas alternativos de salud en los lugares donde viven los menores afectados, llevando clínicas móviles, médicos de la calle y otros recursos a fin de propiciar el ambiente adecuado para proteger su salud mental y moral, su seguridad, su identidad y su vida emocional.

En el campo de la educación, se han creado Centros Hogares Escuelas, Hogares Materno-infantiles, Guarderías incluyendo ahora el área rural, esto con el fin de ampliar la cobertura del sistema educativo prioritariamente en la educación

inicial, parvularia y básica y para asegurar la incorporación de la población infantil al sistema educativo.

#### **AÑO 2002**

El 10 de Octubre de 2002 se modifica la frase Instituto Salvadoreño de Protección al Menor por la de **INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (ISNA)**.

Dicho cambio obedece a la necesidad de armonizar la institución con los principios contenidos con la Política Nacional para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

El ISPM estaba más enfocado en brindar protección a los niños y niñas, en cambio el (ISNA) tiene mejores condiciones para el desarrollo integral de la niñez y la adolescencia que permita de manera gradual integrar otros programas.

El objetivo es que los niños y niñas ya no sean institucionalizados sino que tengan la oportunidad de integrarse a un ambiente familiar.

#### **AÑO 2003**

El ISNA puso en marcha el 24 de Abril del 2003, un nuevo concepto para atender en forma integral a la niñez y la

adolescencia que se encuentra en situación de calle y alto nivel de riesgo.

Los objetivos de este novedoso programa Complejo de Integración Social para la Niñez y la Adolescencia **(CISNA)**, Licda. Lourdes Rodríguez de Flores, es erradicar el fenómeno social de los niños, niñas y adolescentes en situación de calle, mediante un proceso de participación para la construcción de un proyecto de vida.

Facilitar condiciones, espacios y servicios de apoyo para el tratamiento hacia la desintoxicación y educación para la vida, fomentando su inclusión en la familia, escuela y comunidad.

## **B. GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL EN EL SALVADOR**

### **1. ANTECEDENTES**

En el Área Metropolitana de San Salvador integrada por los Municipios de: San Salvador, Soyapango, Ciudad Delgado, Mejicanos, Cuscatancingo, San Marcos, Ilopango y Ayutuxtepeque, existen Centros de Desarrollo Infantil que atienden a los menores, en donde se prestan los servicios de educación, protección, alimentación, etc., a los/as niños/as quienes hacen uso de esta clase de centros.

“La idea de crear esta clase de Instituciones, surgió debido a que muchos padres de familia se sentían preocupados al dejar a sus hijos a cargo de personas que no satisfacían las necesidades de cuidado, protección y educación de sus hijos mientras ellos laboraban en su respectivos lugares de trabajo, ya que en muchos casos en la sociedad salvadoreña, ya sea al padre y/o la madre le toca realizar el papel de los dos”.<sup>2</sup>

Ante tal problema, un grupo de personas dedicadas a la educación y cuidado de niños, al tener conocimiento de la situación en que vivían las familias salvadoreñas pensaron en crear Instituciones que ofrecieran los servicios de cuidado, protección y educación de niños, para que de esta manera se pudiera solventar parte de la problemática que se vive hoy en día en la mayoría de familias.

Es así como comenzaron a surgir diferentes Centros de Desarrollo Infantil en el país, ya sea con ayuda de Organizaciones No Gubernamentales o ayuda de otras Instituciones dedicadas a lo mismo, pero en el exterior.

---

<sup>2</sup>Registro de la base de datos del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA)

**AÑO 1953:**

"Nace lo que en aquel entonces se llamó Guardería N°4 de San Salvador, bajo la responsabilidad del Ministerio de Salud Pública y Asistencia social, con el objetivo de realizar una labor con las personas necesitadas, protegiendo a los menores mientras sus padres trabajan. Su campo de atención era para niños menores de 2 años de edad; sin embargo se vio la necesidad de extender el campo de atención en niños mayores. Luego en 1986 cambió el nombre a petición de Sor Elisa y se convierte en el hogarcito Niño de Jesús Praga."<sup>3</sup>

**AÑO 1956**

Nace la idea de crear una Guardería Infantil llamada CDI Carmen Viuda de Santos por un grupo de personas altruistas distinguidas; con el objeto de ayudar a las familias de escasos recursos económicos. Doña Carmen Villena Viuda de Santos fue una de las fundadoras de esta guardería colaboró durante 39 años brindando su tiempo, esfuerzo y dinero, realizando además diferentes tipos de actividades.

---

<sup>3</sup>Registro de la base de datos del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA)

**AÑO 1962**

La Guardería Infantil No.7 comienza a funcionar en este período, funcionaba con 110 niños distribuidos en las áreas de lactante, medianos y Kinder, se conoce con el nombre de CDI María Auxiliadora y sigue funcionando hasta la fecha.

**AÑO 1977**

La Guardería No.3 nace anexa al mercado 5 de Noviembre, fue administrada por señoras de médicos, con el tiempo fue absorbida por el Consejo Salvadoreño de Menores dependencia del Ministerio de Justicia. En 1994 toma el nombre de CDI San José.

**AÑO 1979**

Se fundó el CDI La Tiendona de San Salvador llamada anteriormente como Guardería No.9, cuya finalidad es ayudar a los niños que se encuentran en zonas marginales de alto riesgo y de madres solteras que se ocupan de vendedoras ambulantes del mercado detallista La Tiendona.

**AÑO 1980**

Se inaugura el CDI Modelo de Mejicanos, el cual inicia sus labores en Julio de 1981 con 21 personas capacitadas para dicho trabajo y en Octubre del mismo año se reciben los primeros niños.

**AÑO 1990**

La Guardería No.6 fue creada en 1990, la cual se unifica con la Guardería No.1, quienes sufren un cambio importante ya que las guarderías pasan a llamarse CDI Medalla Milagrosa.

**AÑO 2002**

En esta fecha comienza a funcionar en el Mercado Zacamil el CDI llamado "MIS PRIMEROS PASITOS", gracias a la solidaridad Internacional se logró la construcción de este, siendo la Inversión \$ 34,285.71 dólares con financiamiento del Ayuntamiento de Zaragoza, España. Fundado en Julio del año 2000.

Esta clase de Instituciones son controladas por El Instituto Salvadoreño de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), dicha Institución se encarga de controlar y supervisar cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de los CDI, como también de las condiciones higiénicas, físicas y educación en las que se encuentran los niños/as, para que estos puedan asimilarlo como su segundo hogar. También el ISNA controla el profesionalismo de las personas que atienden a los niños/as, para saber si están psicológicamente preparados para educar a niños/as, ya que ese es un papel que no se le puede dar a cualquier persona hoy en día.

## **2. OBJETIVOS**

Este tipo de instituciones no cuentan con objetivos para llevar a cabo la realización de sus actividades; ya que no poseen un Modelo Administrativo en el que estén estructurados.

## **3. VISIÓN**

Los CDI no cuentan con una visión como institución; ya que no poseen un Modelo Administrativo en el que esté plasmada.

## **4. MISIÓN**

Los CDI no cuentan con una misión como institución; debido a la situación antes mencionada.

## **5. VALORES**

Lograr una mística de servicio y de trabajo en equipo, basada en la Honestidad; Solidaridad, Ética y Responsabilidad.

## **6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Los CDI no cuentan con una estructura organizativa mediante el cual se puedan determinar las diferentes líneas de mando, por la misma situación mencionada en los numerales anteriores.

En lo que respecta a los objetivos, misión visión y otros elementos de la planeación de los CDI, se hará una propuesta de cada uno de esos puntos en el Tercer Capítulo, esa es la razón por la que se esta llevando a cabo dicha investigación.

## 7. SERVICIOS QUE OFRECE

“Entre los servicios que ofrecen los CDI que funcionan en el país tenemos los siguientes”<sup>4</sup>:

- Proporcionar albergue a los niños/as y adolescentes, a quienes se les ha vulnerado algunos de sus derechos.
- Promover para los niños/as carentes de familia biológica idónea para su protección, una familia sustituta que le garantice protección integral y goce de sus derechos fundamentales.
- Educación Parvularia, que sienta las bases del desarrollo armónico de la personalidad del niño e incrementa las actividades perceptivas, sensomotoras y la práctica del lenguaje para que los menores vayan recibiendo una acción estimuladora psicosensores que los prepare para los futuros requerimientos escolares.
- Apoyar a la familia en la formación y desarrollo integral del niño desde su nacimiento.
- Alimentación y desarrollo armónico de la personalidad del educando, en sus espacios vitales; familia, escuela y comunidad;

---

<sup>4</sup>[www.isna.gob.sv/servicioscdi](http://www.isna.gob.sv/servicioscdi)

- Ayudar a desarrollar las facultades expresivas de creatividad y fantasía de los niños/as.

## **8. MARCO LEGAL**

Los aspectos legales de los CDI están regulados por las siguientes leyes:

### **8.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

De acuerdo a la constitución de la República vigente desde el año de 1983, Decreto N° 859 establece que:

#### **Art. 34.**

Todo menor tiene derecho a vivir en condiciones familiares y ambientales que le permitan su desarrollo integral, para lo cual tendrá la protección del Estado.

La ley determinará los deberes del Estado y creará las Instituciones para la protección de la maternidad y de la infancia.

#### **Art. 35.**

El estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores, y garantizará el derecho de estos a la educación y a la asistencia.

**Art. 57.**

La enseñanza que se imparta en los Centros Educativos oficiales será oficialmente democrática.

**8.2. LEY DEL ISNA**

Según el decreto N° 482, del año de 1993 la Asamblea Legislativa de El Salvador, decreta lo siguiente:

**Art.2**

El Instituto 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.

Para el logro de su objeto, el instituto promoverá la participación de la familia y la comunidad y coordinará las acciones que en la protección del menor ejecuten los demás entes de la administración pública, las municipalidades, los organismos no gubernamentales y otras entidades.

El instituto podrá requerir, con ese mismo objeto, el apoyo de organismos internacionales.

**Fundamento de la protección****Art. 3**

La protección integral del menor se fundamenta en los derechos que a su favor establecen la Constitución de la República, la

convención sobre los derechos del niño, la legislación protectora de la familia y menores, en los principios rectores del derecho de menores y de familia, así como en las políticas estatales de protección al menor y promoción familiar.

#### **ATRIBUCIONES DEL INSTITUTO**

##### **Atribuciones**

##### **Art. 4**

Son atribuciones del instituto:

- a) Ejecutar la política nacional de atención al menor y velar por su cumplimiento;
- b) Promover el desarrollo integral de la personalidad del menor, tomando en cuenta sus derechos y deberes fundamentales y necesidades subjetivas involucrando en tal protección a la familia, a la comunidad, a las municipalidades y al estado;
- c) Coordinar las acciones que la Administración Pública, las municipalidades, los organismos no gubernamentales y otras entidades ejecuten para proteger y atender al menor.
- d) Promover la participación de la comunidad y la sociedad entera en la solución de los problemas que afrontan los menores y la familia,

- e) Conocer de la amenaza o violación de los derechos del menor y de la situación de orfandad en que se encuentra el mismo; investigar y evaluar su situación, la de su familia y la de aquellos que pretenden brindarle protección en su hogar, y en su caso tomar las medidas de protección a favor del menor que se compruebe este amenazado o violado en sus derechos o en situación de orfandad;
- f) Elaborar los planes y programas de carácter preventivo, para la protección del menor en su medio familiar y las de atención brindando a menores en centros estatales, municipales y organismos no gubernamentales, de acuerdo a características personales; coordinar y supervisar la ejecución de los mismos y organizar el registro de los menores a tendidos por dichos centros, establecimientos u organismos; ejecutar y supervisar las medidas dictadas por los Tribunales de Menores respecto de los menores sujetos a su competencia, e informarles periódicamente sobre la modificación de conducta y resultado de la ejecución de dichas medidas;
- g) Autorizar y supervisar el funcionamiento de las Instituciones que se dediquen a la atención del menor, debiendo llevar un registro de los mismos. Suspender y cancelar las licencias de funcionamiento, en los casos

que esta ley y el reglamento señale; y emitir opinión previa al otorgamiento de la personería jurídica, de los organismos no gubernamentales de protección y atención al menor, que deberán tramitarlo en el Ministerio del Interior.

h) Organizar y dirigir el cuerpo especializado de protección al menor que auxiliará al instituto y coordinar con los demás organismos e instituciones del Estado, en la prevención de situaciones que amenazaren o violaren los derechos del menor y cumplir con las resoluciones de los tribunales de menores.

i) Dictar su reglamento interno.

j) Las demás que le señalen las leyes.

### **8.3. CÓDIGO DE FAMILIA:**

De acuerdo al decreto N°677 del año de 1993, la Asamblea Legislativa de La República de El Salvador decreta:

#### **Art. 348.**

El Estado asume la responsabilidad de proteger a todos los menores y de manera especial a los que se hallen amenazados y violentados en sus derechos y al menor infractor, a los discapacitados y minusválidos; a los desamparados por carecer

su familia de los medios de subsistencia que satisfagan sus necesidades básicas.

**Art.356.**

La protección educativa tiene por objeto lograr el desarrollo integral de la personalidad del menor en su dimensión espiritual, moral y social, a través de un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje en todas sus modalidades.

**Art. 357.**

La protección educativa del menor se cumplirá por medio del Ministerio de Educación en coordinación del Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, con la colaboración de los medios de comunicación social y de las instituciones involucradas en la protección del menor.

**Art. 360.**

La sociedad y en especial la familia, el Ministerio de Educación y autoridades locales y regionales e instituciones de protección del menor, deberán velar porque estos asistan a un centro escolar. Esta obligación corresponde también a los Directores de los centros educativos, quienes procurarán evitar la deserción escolar.

#### **8.4 CÓDIGO DE COMERCIO**

De acuerdo al decreto N°671, del año de 1999 establece lo siguiente:

##### **Art. 415.**

El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale el respectivo reglamento.

La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará, al quedar escrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá presentar a dicho registro la solicitud correspondiente de conformidad a lo señalado en el inciso anterior.

##### **Art. 116**

Cumplidos los requisitos respectivos, el registrador de comercio ordenara que se asiente la matricula y extenderá constancia a su titular, para los efectos legales pertinentes.

## **C. MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO ADMINISTRATIVO**

### **1. MODELO.**

#### **1.1 DEFINICIÓN DE MODELO**

En la actualidad el hombre sigue utilizando los modelos en diferentes campos del conocimiento y el de la administración no es la excepción, ya que ésta es considerada como una actividad compleja para las organizaciones, es más fácil entenderla si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas, las principales fases del Proceso Administrativo son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Los modelos son la representación de manera simple de los elementos claves de un objeto, actividad o circunstancias y la relación existente entre ellos tal como lo define Stoner "Modelo es la representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática".<sup>5</sup>

Entonces, podemos decir que modelo es: Un conjunto de variables relacionadas entre si que conducen a obtener un resultado predeterminado o resolver un problema.

---

<sup>5</sup> Stoner, James, Administración, 6ta edición, Prentice Hall, México 1996, Pág. 13

## **1.2. MODELO ADMINISTRATIVO**

### **1.2.1. CONCEPTO**

Considerando lo anteriormente expuesto, podemos definir Modelo Administrativo como la representación de las principales fases del proceso Administrativo que desarrollan las empresas hoy en día, así como las relaciones existentes entre ellas.

Entre los modelos comúnmente utilizados en la administración son: modelos de inventarios, teoría de colas, modelo concerniente a líneas de espera, entre otros.

### **1.2.2 IMPORTANCIA**

Para las organizaciones son de gran utilidad, ya que éstos representan las fases del Proceso Administrativo y sus relaciones se consideran más relevantes para éstas y tienen como principal propósito lograr el éxito. Además, muestra una panorámica de las organizaciones y tratan de responder a las interrogantes: ¿Cómo planear?, ¿Cómo organizar?, ¿Cómo dirigir? y ¿Cómo controlar? Por lo que sí consideramos a la administración como un modelo.

### 1.2.3 COMPONENTES DEL MODELO ADMINISTRATIVO

#### A) . PLANEACIÓN

La planeación es la fase o etapa del proceso administrativo en donde se analiza el pasado y el presente para determinar el futuro de la organización, es aquí en donde se establece lo que se quiere hacer y hasta donde queremos llegar, esto quiere decir que en la planeación se determinan los objetivos, se elige la forma como alcanzarlo, y se establecen las guías que normarán las actividades a realizar, como también se acuerdan los procedimientos que se seguirán en el desarrollo de las mismas.

“Es el análisis de información relevante, del presente y el pasado, y ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos”.<sup>6</sup>

La Planeación precede a la realización de todas las demás fases del Proceso Administrativo, ya que es aquí en donde planifica la organización a constituir, cómo se dirigirá y controlará.

La importancia de la Planeación radica en que aquí se trazan las líneas de lo que queremos hacer y hasta donde queremos

---

<sup>6</sup> Sisk, Henry, “Administración y Gerencia de Empresas”, 3ª edición, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1979, pág. 100

llegar, es decir, aquí se establecen los objetivos y se eligen los medios para alcanzarlos. Además, sin planificación no se puede organizar tanto al personal como a los recursos, no se puede dirigir y no se puede saber cuándo y dónde nos hemos desviado del camino, ya que aquí es dónde se determinan los mecanismos de control que se utilizan.

Por lo tanto, se puede definir la planeación como: La primera de las fases del proceso administrativo en donde se organizan, y utilizan los recursos disponibles para lograr los objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminado.

#### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACIÓN**

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.

h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### **PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN**

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

1. Factibilidad: Lo que se planea ha de ser realizable.
2. Objetividad y cuantificación: Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
3. Flexibilidad: Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
4. Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. Intercambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

### **1. MISIÓN**

“Es la naturaleza de ser de una empresa, se refiere a las actividades que se realizan en este momento. Y debe de tomarse

en cuenta ¿qué se hace?, ¿con qué se hace? y ¿para quién se hace?"<sup>7</sup>.

Por lo que la podemos definir como la naturaleza de ser de una empresa, es decir que se refiere a las actividades que se realizan en este momento.

## **2. VISIÓN**

"La visión es la imagen ideal que se espera que una Institución ocupe en el futuro."<sup>8</sup>

Sin embargo no existe un orden establecido de lo que se debe definir si primero es la misión o la visión.

Entonces, visión es la descripción actual de cómo la empresa o institución quiere ser en el futuro dentro de la sociedad.

## **3. OBJETIVOS**

La Planeación se inicia con los objetivos los cuales son los fines que se desean alcanzar, ya sean para la organización en su conjunto, un departamento o sección.

Estos constituyen el punto de partida y el fin de todos los esfuerzos, es decir, es el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encaminan las acciones, tal como lo

---

<sup>7</sup> Cañas Martínez, Balbino Sebastián, "Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos". 3ª Edición 2001, Pág. 227

<sup>8</sup> Ministerio de Educación, Normativas, 2001

define Reyes Ponce "Los objetivos implican la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones, suele también conocerse con el nombre de meta."<sup>9</sup>

Por lo tanto, los objetivos son los resultados a alcanzar en una empresa en un plazo determinado y nos indican ¿Qué se va a hacer?, ¿Dónde lo vamos a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer? y ¿En cuánto tiempo lo vamos a hacer?.

#### **4. METAS**

Es la cuantificación del objetivo específico. Por lo que la meta se puede decir, que es el alcance que se da poco a poco de los objetivos específicos.

#### **5. POLÍTICAS**

Son guías verbales o escritas para poder tomar decisiones, canalizan las ideas de los miembros de la organización de modo que sean congruentes con los objetivos.

Es decir, son lineamientos o normas de carácter general, que indican el marco dentro del cual los jefes y colaboradores podrán actuar, utilizando su iniciativa y buen juicio, ya

---

<sup>9</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, editorial LIMUSA, reimpresión, México, 1998, Pág. 188

que estas definen los límites dentro de los cuales se tomará la decisión pero no la indica .

En conclusión, son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción administrativa en un lugar y espacio dado, es decir es un marco general de acción.

## **6. ESTRATEGIAS**

Son cursos alternativos de acción que han de seguirse con el propósito de alcanzar los objetivos, también "Una estrategia es un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos".<sup>10</sup>

Para fines de nuestro estudio se entenderá como estrategias a las formas cómo se va a lograr lo que se ha planeado.

## **7. PROCEDIMIENTOS**

Estos señalan una serie de labores concatenadas que deberán realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, con el propósito de alcanzar los objetivos. Indica el cómo, cuándo y quién ha de efectuar las acciones, es decir, que muestra los detalles de las operaciones.

Así mismo, se definen como guías de acción requeridas que detallan de manera exacta y ordenada cómo debe realizarse

---

<sup>10</sup> Koontz, O'Donnell, Administración México, Pág. 178, 1996

una actividad, son como el seccionamiento de cada acto o actividad que se han de realizar para lograr los objetivos; es decir, muestran los detalles de las operaciones, representando la mejor forma de hacer la cosas para lograr minimizar los costos, esfuerzos y tiempo.

## **8. PRESUPUESTO**

Se define como "Una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos"<sup>11</sup>. Significa que es un plan que permite valorar en términos monetarios y en forma anticipada, las operaciones de una institución.

Por lo tanto, podemos decir que es un medio a través del cual se asignan recursos a diferentes actividades indicando gastos, ingresos y utilidades proyectadas.

## **9. PLAN**

Es el conjunto de programas y proyectos relacionados entre si y conducentes a un objetivo común.

### **9.1 TIPOS DE PLANES**

Los planes, en cuánto al período establecido para su realización se pueden clasificar en:

---

<sup>11</sup> Koontz, O'Donnell, Administración México, 1996. Pág. 182

a. Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:

- Inmediatos: hasta seis meses.
- Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.

b. Mediano Plazo: de uno a tres años.

c. Largo Plazo: mayor a tres años.

## **10. PROGRAMAS**

Son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un curso de acción, y normalmente apoyados por capital y presupuesto de operación.

### **B). ORGANIZACIÓN**

La palabra organización tiene dos significados distintos; el primero se refiere como una entidad en sí misma y el segundo como fase del Proceso Administrativo, donde se establece la estructura orgánica; es decir, que aquí se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos, en otras palabras en esta fase se determinan las obligaciones y responsabilidades de los diferentes departamentos o secciones en que se divide la institución y de los puestos. También se establecen las relaciones de autoridad y dependencia y los niveles jerárquicos, todo con la finalidad de alcanzar los objetivos y lograr su buen funcionamiento.

Organizar es "Una de las funciones de la administración la que se ocupa de escoger que las tareas deben realizarse, quien las tiene que hacer y donde deben tomarse las decisiones".<sup>12</sup>

Dicha etapa se considera importante, ya que aquí se establece la estructura orgánica, es decir, es donde se definen las líneas de autoridad y responsabilidad, funciones y obligaciones de cada departamento y puestos y se determinan los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.

Por lo que, todo contribuye a que el personal conozca con exactitud cuáles son las tareas que deben realizar, a quien debe de dirigirse, también ayuda a que éste conozca de quién depende y quiénes dependen de él y las relaciones que existen con los demás. Todo ello contribuye a una mejor coordinación la cual es necesaria para que todas las acciones orienten hacia el logro de los objetivos.

#### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.**

- a. Sub-dividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos regidos por departamento.).
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

---

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins (1987) "Administración Teoría y Práctica", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Pág. 193

- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

## **1. HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES**

### **1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema formal de funciones que desempeñan sus miembros, es decir, justificando y definiendo las funciones departamentales y los cargos gerenciales, así como también deben definirse el estilo de gerencia, ya sea democrático o autocrático.

La estructura de la organización deberá diseñarse para definir los puestos, las obligaciones y la responsabilidad dentro de la entidad, con ello se pretende facilitar la coordinación de actividades y controlar los actos de sus miembros.

Entonces, podemos decir que sirve para establecer una estructura intencional de papeles para que la gente ocupe en una organización.

## **1.2 TIPOS DE MANUALES**

### **MANUALES**

Es una de las herramientas técnicas administrativas que ayudan a la organización y se definen como aquellos documentos en donde se muestran las políticas, reglas, instrucciones o información general sobre la forma en que los empleados deben conducirse y realizar las actividades necesarias para el logro de lo planificado. Existen una serie de manuales entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

#### **Manual de organización.**

“Éste muestra con detalle la información contenida en el organigrama, dicho manual contiene en forma ordenada y explicada, cuáles son las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada departamento o sección y la autoridad correspondiente a éstos. Además, los manuales de organización suelen incluir el enunciado de los objetivos y políticas de la organización”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Werther, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, Mc-Graw Hill, México 1995

Finalmente, podemos decir que es un documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización.

#### **Manual de descripción de puestos.**

Es un documento en donde se describen las tareas específicas de cada puesto, así como las relaciones de autoridad y dependencia y los requisitos que deben cumplir los aspirantes a cada puesto. Este manual debe contener por lo menos el nombre del puesto, el departamento o sección al que pertenece, las actividades específicas que se ejecutan en el puesto, de quien depende y quienes dependen de él.

Por lo tanto, este documento contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración de una determinada organización.

#### **Manual de procedimientos.**

Este instrumento muestra los pasos lógicos a seguir para ejecutar aquellas actividades difíciles de desarrollar con el fin de que éstas se ejecuten de la mejor manera.

Es decir, que es el documento que contiene la información sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización.

#### **Manual de evaluación de desempeño.**

Este documento sirve de guía para evaluar el desempeño de los empleados, ya que expresa detalladamente la secuencia de las actividades a realizar para ejecutar dicha evaluación.

Por lo tanto, podemos observar que este tipo de herramientas son de vital importancia para el funcionamiento de las instituciones, permitiéndole lograr con mayor facilidad el logro de los objetivos.

#### **C). DIRECCIÓN**

Es la fase del Proceso Administrativo donde se logra la realización efectiva de todas las actividades que han sido planeadas, haciendo uso de elementos tales como: canales de comunicación, liderazgo y de la motivación para que los empleados ejecuten las actividades que han sido planificadas de la mejor forma posible, tal como lo define Reyes Ponce "La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, editorial LIMUSA, 7° reimpresión, México, 1998, Pág. 188.

**ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN.**

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

**1. LIDERAZGO**

Por liderazgo puede entenderse como la capacidad de influir sobre los empleados para que se esfuercen voluntariamente a realizar sus respectivas actividades logrando alcanzar los objetivos de la organización, y puede definirse como "el

proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo".<sup>15</sup>

## **1.1 Tipos de liderazgo**

### **1.1.1 Autocrático:**

El líder con estilo de liderazgo autocrático controla los empleados muy de cerca, presionándolos para que alcancen los objetivos que han sido planeados. El líder es quien toma las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los demás, es decir que solamente cuenta la voz del líder.

### **1.1.2 Paternalista:**

Se refiere a que el líder introduce una actitud responsable hacia los empleados, dándoles a conocer lo que es bueno para ellos, imponiéndoles valores para que alcancen los objetivos de la organización.

### **1.1.3 Democrático:**

Se refiere que tanto la opinión de los empleados como la del líder es muy valiosa para la organización, en donde se permite poner en práctica el sentido de la responsabilidad de los empleados logrando objetivos que se consideren valiosos.

---

<sup>15</sup> Stoner, James, Administración, Pág. 514.

**1.1.4 Anárquico:**

Es contrario al autocrático y se caracteriza porque la participación del jefe es casi nula, de tal manera que el subordinado hace lo que mejor le parece. El jefe es una persona cómoda que aplica la doctrina "laissez faire".

**1.1.5 Personal:**

Mediante la jefatura personal. El jefe da las órdenes y la supervisa personalmente, permitiéndole estar en contacto directo con los trabajadores. Es funcional cuando se trata de empresas pequeñas, pero imposible de aplicar en las empresas grandes. La ventaja que tiene es que estimula al personal con el trato directo, pero presenta el inconveniente de que requiere dedicar mucho tiempo del ejecutivo para su aplicación.

**1.1.6 Impersonal:**

Se ejerce a través de intermediarios o de órdenes escritas. Se aplica especialmente en la empresa grande; se necesita canales de comunicación muy apropiados para contrarrestar el inconveniente que presenta el evitar el trato con los subalternos.

**1.1.7 Innato:**

Es aquel que presentan ciertas personas, que sin estar dotados de autoridad legal, poseen la capacidad de dirigir un grupo muy corriente en las organizaciones informales.

Cuando una persona cuenta con esta habilidad y se le coloca en puesto de dirección, los resultados con el grupo pueden ser positivos.

Por lo tanto, es importante que las empresas tengan definido el tipo de liderazgo que existirá dentro de la misma, para lograr la consecución de los objetivos con facilidad y con mayor aporte de los miembros del grupo.

## **1.2 ENFOQUE SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO**

El liderazgo resulta fuertemente afectado por la situación en la que surge y en la que opera el líder. Es obvio que los enfoques situacionales o de contingencia, tienen mucho significado para la teoría y práctica administrativa. La teoría de Fiedler sostiene que las personas se convierten en líderes no solo debido a los atributos de sus personalidades, si no también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación del liderazgo. Fiedler describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a determinar cual estilo de liderazgo es más eficaz:

- Poder del puesto: Es la medida en que el poder de un puesto le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones, en el caso de los administradores se trata del poder que proviene de la autoridad organizacional.
- Estructura de la Tarea: Si las tareas son claras ( y no imprecisas y poco estructuradas), se puede controlar con mas facilidad la calidad del desempeño y establecer de un modo mas definido la responsabilidad de los miembros del grupo por el desempeño.
- Relaciones Líder-Seguidor: Esta es la mas importante desde el punto de vista del líder, debido a que es poder del puesto y la estructura de tareas puede estar en gran parte bajo el control de la empresa.

## **2. MOTIVACIÓN**

Es un elemento importante de la dirección, ya que influye sobre las personas para que realicen su trabajo con entusiasmo, logrando así alcanzar los objetivos de la organización; tal como lo plantea Rosemberg "que la motivación es definida como la influencia de los trabajadores, para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo".<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Rosemberg, J. M, Diccionario de la Administración y Finanzas, Editorial Océano, 1993

## 2.1 Tipos de Motivación

- **Motivación Interiorizada:** En este tipo de motivación se concientiza al trabajador de la importancia que tiene realizar una determinada actividad o tarea, ya que una persona que no esta siendo motivada no realiza bien su trabajo, de lo contrario la persona trabaja con entusiasmo y dedicación.
- **Motivación por temor:** Se refiere a que si los empleados no ejecutan bien las actividades encomendadas, los administradores hacen uso de la autoridad, amenazando a los empleados con castigos y despidos.
- **Motivación por incentivos:** Consiste en otorgarle a los empleados recompensas, ofrecerles premios, promociones, gratificaciones y prestaciones adicionales entre otros, para que realicen las actividades planeadas y así alcancen los objetivos que la organización se ha propuesto.

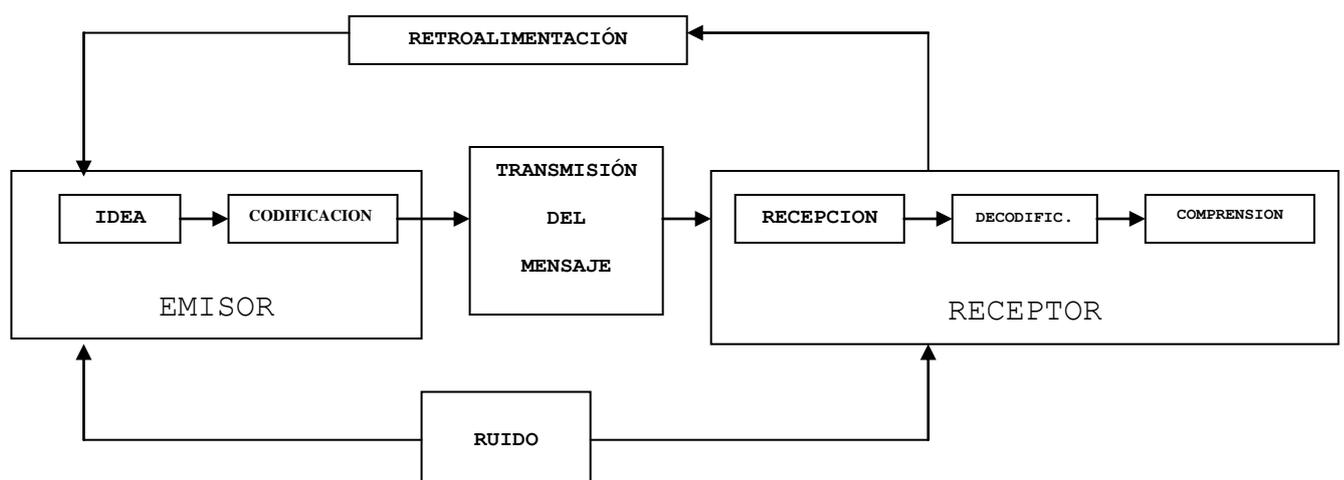
## 3. COMUNICACIÓN

**La comunicación.** Es el proceso por medio del cual se transmiten ideas, tendencias y sentimientos para que sean conocidos y aceptados por otros, puede ser oral, escrita o por medio de símbolos o gestos entre otros, tal como lo

define Agustín Reyes Ponce "proceso mediante el cual los conocimientos son conocidos y aceptados por otros".<sup>17</sup>

Para las organizaciones el propósito principal es transmitir información ya sea de los administradores que desean dar a conocer los objetivos, las políticas, estrategias y procedimientos a los empleados o de estos últimos a los administradores. Para que la información sea transmitida y entendida en forma clara y precisa se deben utilizar los canales más adecuados.

En todo proceso de comunicación debe existir un mensaje, que es la información que se desea transmitir; el emisor es la persona que tiene la información, así como un propósito para comunicárselo a otra persona, el receptor es la persona que recibe la información del emisor, y el canal es la forma por medio del cual se transmite el mensaje.



Fuente: Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, editorial LIMUSA, reimpresión, México, 1998,

<sup>17</sup> Reyes Ponce, Agustín, "Administración Moderna", Pág. 390

### **3.1 Medios de comunicación:**

**Informes:** Son un medio para que los empleados conozcan las opiniones, resultado y las respectivas recomendaciones de las actividades que se están ejecutando y que dicha información sirva de base para la acción de quienes la reciben. Los informes también pueden ser utilizados para que los empleados puedan informar a los administradores como se están realizando dichas actividades.

Las partes principales típicas de un informe, de las cuales se podrá seleccionar las que sean aplicables a una situación, podemos mencionar: Introducción, antecedentes, materiales, equipo, procedimiento, resultados, valuación, discusión, sumario, conclusiones y recomendaciones.

**Reuniones:** Las reuniones son encuentros entre los administradores y empleados en ellas se transmite información ya sea de los empleados a los administradores o de éstos a los empleados. Se realizan con el propósito de informar como se está llevando a cabo una actividad o tarea, o para informar sobre cualquier evento.

**Memorándum o Memorando:** Es una carta simplificada que contiene información al igual que las cartas tradicionales y sus funciones son similares. Se diferencia de las cartas

tradicionales en que generalmente es corto, versa sobre cualquier asunto en concreto y su uso es de carácter interno.

En conclusión, la transferencia de información de una persona a otra debe de ser clara y precisa entre el emisor y el receptor, para que la información pueda ser captada de forma clara y precisa, para que no exista confusión al realizar las actividades correspondientes a cada miembro del grupo, ya que una buena comunicación dentro de las empresas ayuda al logro de los objetivos de la misma con mayor eficacia.

#### **4. SUPERVISIÓN**

“La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”<sup>18</sup>.

La supervisión no debe de confundirse con el control, ya que mientras aquella se refiere a vigilar o revisar que el trabajo sea realizado tal como se ha preciso, el control trata de medir los resultados obtenidos con el objeto de corregir o mejorar los planes trazados.

La supervisión dentro de la administración es muy importante, ya que dependerá de la calidad de la supervisión ejercida y de las características del supervisor, para que el trabajo sea

---

<sup>18</sup>Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, editorial LIMUSA, reimpresión, México, 1998,

ejecutado de tal manera que se obtengan resultados óptimos. Esta reviste mayor relevancia cuando se aplica a los niveles más bajos de la escala jerárquica.

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación en razón de:

- Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia.
- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato unos con otros.
- Es el transmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, sino también de las inquietudes, deseos, temores esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados.

#### **4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERVISORES**

“Entre los requisitos más importantes podemos mencionar”<sup>19</sup>:

- Debe tener la capacidad de centrar su atención en el trabajador, más que en la producción para

---

<sup>19</sup> Gil de Rivas, Mirna Roxana, Manual Didáctico de Psicología, Aplicada a la Empresa, El Salvador, 2000.

obtener altas metas de rendimiento y una moral elevada.

- El supervisor debe estar apoyado por el grado de autoridad apropiado a su puesto; ya que solamente así, reflejaría seguridad en las relaciones con sus empleados.
  
- La capacidad del supervisor para aplicar métodos de supervisión de grupos, le permitirían obtener mayor productividad y satisfacción de su equipo de trabajo. Debe estimular además, la cooperación entre los miembros del grupo.
  
- El supervisor debe de poseer la capacidad de comunicarse, tanto con sus subordinados como con sus superiores.
  
- La capacidad técnica del supervisor debe estar por encima de la de sus subordinados.

#### **4.2 TIPOS DE SUPERVISORES**

“Eso determina la dirección que adoptan los supervisores que podemos identificar de la siguiente manera”<sup>20</sup>:

---

<sup>20</sup> Gil de Rivas, Mirna Roxana, Manual Didáctico de Psicología, Aplicada a la Empresa, El Salvador, 2000.

#### **4.2.1 Supervisor Autócrata Consumado:**

Este se apoya únicamente en la autoridad formal, no busca la fuente de mando en su propia persona, por derecho propio, sinó precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma racional la que le da el puesto. Este tipo de supervisor, no asesora, ni capacita a su gente, confunde al dar instrucciones con capacitar, de ahí que sus trabajadores no progresen técnicamente y su desarrollo dentro de la empresa no ocurre.

#### **4.2.2 Supervisor Benévolo:**

El supervisor paternalista, trata a los trabajadores como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control como son su familia. Se le denomina también manipulador, porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, si no que trata de manejar a la gente, a fin de que hagan solo lo que él quiere por la buena.

#### **4.2.3 El Supervisor Indiferente:**

Es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya, ni la del empleado. Es un jefe que no quiere serlo, evade toda responsabilidad.

#### **4.2.4 El Supervisor Demócrata:**

Este dirige al grupo a la autoridad informal que se deriva de su personalidad. Asume su responsabilidad y delega la que le corresponde a otros. Respeta a sus trabajadores, guía, dirige ya diestra para que se haga mejor el trabajo. Respalda al trabajador en todo momento.

#### **D) . CONTROL**

Es la fase del proceso administrativo en la cual se averigua que es lo que se está haciendo, se compara los resultados obtenidos con lo planificado para determinar posibles desviaciones y si las hay aplicar medidas correctivas para corregirlas. Así también "El control consiste en averiguar que es lo que se está haciendo, comparar los resultados con lo esperado, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados. En este último caso debe agregarse la aplicación de las medidas necesarias".<sup>21</sup>

La importancia del control radica en que sin el no podríamos averiguar si se está cumpliendo con lo planeado por lo tanto no se aplicarán medidas correctivas para las posibles desviaciones que surgieran.

---

<sup>21</sup> Terry, George, "Principios de Administración", 9° edición, México, 1993, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Pág. 520

El control está relacionado con las demás fases del Proceso Administrativo; ya que si éstas (Planeación, Organización y Dirección) fueran ejecutadas a la perfección, habría muy poca necesidad de este, pero esto no se da siempre por lo que resulta necesario para determinar como están siendo ejecutadas las actividades.

En conclusión, podemos decir, que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

En fin debe entenderse como una función administrativa, ya que forma parte del proceso de Administración, el cuál permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzado o no los resultados que se esperan.

#### **1. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL**

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

- d. Comunicar cuáles son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control-

## **2. AREAS DEL CONTROL**

**2.1 Área comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

**2.2 Área Financiera:** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

### **2.2.1 Control presupuestario:**

Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.

### **2.2.2 Control de costos:**

Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

3. **Área de recursos humanos:** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

#### **3.1 Controles de asistencia y retrasos:**

Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

#### **3.2 Control de vacaciones:**

Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

#### **3.3 Control de salarios:**

Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

#### **4. TÉCNICAS PARA EL CONTROL**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes: Contabilidad, Auditoría, Presupuestos, Reportes, informes, Archivos (memorias de expedientes), Computarizados, Mecanizados, Gráficas y diagramas, Proceso, procedimientos, de Gantt, etc.; Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.; Métodos cuantitativos, Redes, Modelos Matemáticos, Estadística, Cálculos probabilísticos.

#### **5. TIPOS DE CONTROL**

##### **5.1 MECANISMO DEL CONTROL PRESUPUESTARIO.**

“Los mecanismos de control nos permiten tener un mejor control de los recursos financieros y elegibilidad de los gastos de toda institución, entre los mecanismos de control podemos mencionar”<sup>22</sup>:

###### **5.1.1 Presupuesto de ingreso:**

Es un presupuesto que proyecta las ventas futuras que desea obtener la empresa en un momento determinado.

###### **5.1.2 Presupuesto de Gastos:**

Lista las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor monetario a cada una de ellas.

---

<sup>22</sup> <http://www.sigsa.com/ealmf/presentaciones/control/sld006.htm>

### **5.1.3 Presupuesto de Efectivo:**

Anticipa cuánto efectivo tendrá la organización a la mano y cuánto necesitará para sus gastos.

### **5.1.4 Presupuesto de Gastos de Capital:**

Pronostica inversiones en propiedades, edificios, y equipo principal.

## **6. MECANISMOS DEL CONTROL NO PRESUPUESTARIO**

### **6.1. Informes:**

Los informes son importantes para realizar el control; a partir de ello se puede detectar problemas en áreas específicas y ayudar a la resolución de los mismos. Por medio de un informe el administrador, puede visualizar la forma como se están realizando las actividades y así determinar las posibles desviaciones que se estén dando.

### **6.2 Evaluación del Desempeño:**

Es el proceso por medio del cual se estima como un empleado se desempeña en su puesto de trabajo y si lo realiza en forma satisfactoria o no tal como lo define Wether "es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado".<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Werther, William. 1995 Administración de Personal y Recursos Humanos, Mexico<sup>4</sup>ª Edición. Mc-Graw Hill

### 6.3 Proceso de Evaluación del Desempeño:

"El Proceso de Evaluación del Desempeño común con todos los métodos de evaluación es el siguiente"<sup>24</sup>:

➤ **Selección de factores:**

Los factores que se valúan al personal de la empresa, se determinan basándose en las funciones que estos realizan dentro de la misma.

➤ **Ponderación de los factores:**

Consiste en darle un cierto valor a cada factor basándose en cuan determinante es el éxito del desarrollo del trabajo.

➤ **Establecimiento de escala de evaluación:**

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada

---

<sup>24</sup> Werther, William. 1995 Administración de Personal y Recursos Humanos, Mexico 4<sup>a</sup> Edición. Mc-Graw Hill

punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

➤ **Selección de evaluadores:**

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder

los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

➤ **Entrevistas de evaluación:**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

#### **6.4 Observación Personal**

Nunca se debe pasar por alto la importancia del control mediante la observación personal. Una de las tareas principales del administrador es verificar que los objetivos de la empresa sean cumplidos por personas y, aunque existe abundante instrumental científico que ayuda para que el personal realice lo planeado.

#### **6.5 Gráfica de GANTT**

Uno de los principales métodos y mejor conocidos de la administración de proyectos es el desarrollado por Henry L. GANTT a principios del siglo XX, es un método gráfico de planeación y control en que un proyecto se divide en distintas actividades y se realizan estimaciones acerca de cuánto tiempo requiere cada una de ellas, así como el total de tiempo necesario para terminar el proyecto totalmente.

Este tipo de gráfica es útil para el seguimiento de proyectos relativamente pequeños, los cuales están integrados de actividades que se realizan con secuencia ordenada, la utilidad de este gráfico radica en que señala la secuencia en que debe ejecutarse

cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

En términos generales la Gráfica de Gantt es uno de los elementos más importantes de controlar el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada una de ellas implica, como en la relación que deben aguantar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una de las mayores preocupaciones en el campo social es la mala Administración de los Centros de Desarrollo Infantil, a causa de la inexistencia de un Modelo en el que pueda aplicarse de una forma eficiente: La Planeación, La Organización, La Dirección y El Control.

Por consiguiente, el éxito de éste tipo de Instituciones depende directamente de cómo son dirigidas, así como la maximización del recurso humano y financiero, etc.

De acuerdo con el planteamiento del problema, se estima conveniente la estructura de un Modelo Administrativo, por tal motivo cabe preguntarse: ¿En qué medida la propuesta de un Modelo Administrativo mejorará las funciones en los CDI del Área Metropolitana de San Salvador?.

#### IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

A falta de un Modelo Administrativo en este tipo de instituciones, se ve la necesidad de crear uno, que permita aplicar las fases del Proceso para que se puedan realizar de

forma organizada, eficiente y sistematizada cada una de las actividades que se desarrollan dentro de los CDI para que puedan alcanzar sus objetivos.

Mediante dicha investigación se pretende mejorar las funciones administrativas de este tipo de instituciones, lo que se logrará mediante la implementación de dicho modelo.

## **OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

**Realizar el diagnóstico administrativo de los Centros de Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador, para conocer las necesidades de la situación actual.**

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Llevar a cabo la investigación de campo, valiéndose de las diferentes técnicas de investigación, como la encuesta y la entrevista, para realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos.
  
- Determinar la muestra a utilizar, para directores y empleados, mediante la fórmula de poblaciones finitas, que servirá de base en la recolección de datos.

- Recolectar información, para saber si se aplica el proceso administrativo dentro de los Centros de Desarrollo infantil.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo la investigación es necesario valerse de cierta metodología, que involucra sus correspondientes métodos, técnicas e instrumentos que sean acordes a los objetivos e hipótesis de la misma.

### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Existen métodos generales y específicos para llevar a cabo una investigación. Estos son el análisis, la síntesis, la inducción y la deducción.

En la investigación se utilizaron los métodos de: Análisis y Síntesis.

#### **1.1 ANÁLISIS**

Mediante el análisis se estudio cada uno de los elementos que forman parte de los Centros de Desarrollo Infantil y se determinaron las relaciones entre si.

#### **1.2 SÍNTESIS**

Por otra parte en la síntesis se reunieron las partes en un todo y se utilizaron para establecer relaciones entre los elementos que forman parte de las hipótesis.

## **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para recolectar la información se utilizaron las siguientes técnicas: La observación directa, la entrevista y la encuesta.

En cuanto a los instrumentos nos basamos en: La presencia física para la observación directa, una guía de preguntas para la entrevista y el cuestionario para la encuesta.

### **2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para la realización del estudio se utilizaron dos tipos de fuentes de investigación para la obtención de la información respectiva.

#### **2.1.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias la constituyó la que se obtuvo de forma inmediata, es decir, en el momento en que se realizó la entrevista y la encuesta.

- **Entrevista:** Se elaboró una guía mediante una serie de preguntas dirigidas a los directores y al personal de los Centros de Desarrollo Infantil con las que se determinaron factores claves como la falta de herramientas organizativas básicas.

- Encuesta: A través de esta técnica se profundizó en la investigación; ya que permitió un mayor intercambio de información. La encuesta se pasó a los directores y empleados de los Centros de Desarrollo Infantil con el fin de obtener elementos básicos que sirvan para la realización del análisis; la cual se obtuvo apoyándose del cuestionario como instrumento (Ver Anexo N°1).
  
- Observación Directa: Esta nos sirvió para verificar de que manera el personal ejecutan las funciones dentro de las diferentes áreas de los CDI.

#### **2.1.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Estos se obtuvieron de toda la bibliografía existente relacionado con el tema, como revistas, boletines, sitios de Internet, trabajos de graduación que contenían información del objeto de estudio, además, información de las instituciones que velan por los derechos y deberes del los/as niños/as; haciendo previamente una evaluación de la información confiable y válida.

### **3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo la investigación se hizo uso del tipo correlacional, debido a que establece la relación de una, dos o más variables.

Los diseños transaccionales correlacionales/causales, las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad y el investigador observa y reporta en ocasiones describen relaciones de uno o más grupos o subgrupos y suelen describir primero las variables incluidas en la investigación para luego establecer las relaciones entre estas.

#### **PRUEBA PILOTO**

Antes de pasar las encuestas se realizó una prueba piloto, para comprobar si las preguntas dirigidas a los directores y empleados del Centros de Desarrollo Infantil eran de lenguaje sencillo y comprensible para ellos. Mediante los cuales se obtuvo la probabilidad de éxito o fracaso de la investigación realizada.

#### **DELIMITACIÓN**

##### **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación, se llevó a cabo en los Centros de Desarrollo Infantil que se encuentran en los Municipios del Área Metropolitana de San Salvador, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

| DEPARTAMENTO        | MUNICIPIOS   |
|---------------------|--|
| <b>SAN SALVADOR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ San Salvador</li> <li>➤ Soyapango</li> <li>➤ Ciudad Delgado</li> <li>➤ Mejicanos</li> <li>➤ Cuscatancingo</li> <li>➤ San Marcos</li> <li>➤ Ilopango</li> <li>➤ Ayutuxtepeque</li> </ul> |

## 5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se llevó a cabo durante los meses de Mayo del 2005 a Febrero de 2006.

## 5.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA

La parte bibliográfica en que se fundamentó la presente investigación estuvo conformada por libros de textos, afiches, boletines, entrevista con personas que tenían conocimientos sobre el tema, así como a los directores de los diferentes CDI que fueron visitados, revistas y otras fuentes de información relacionada con dicho contenido.

## UNIVERSO Y MUESTRA

### ➤ El universo (Directores)

El universo estuvo compuesto por 63 Centros de Desarrollo Infantil que operan en el área Metropolitana de San Salvador (Ver Anexo N°2).

### ➤ Determinación del tamaño de la muestra.

#### Centros de Desarrollo Infantil (Directores)

La muestra para el primer cuestionario se obtuvo de los 63 Centros de Desarrollo Infantil a través de la siguiente fórmula:

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

En donde:

$Z^2$ = Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

$E^2$ = Margen de error (precisión de resultado)

N= Tamaño de la Población

n= numero de elementos ¿?

#### DATOS

$Z^2$ = 1.645

P= 0.9

Q= 0.1

$E^2$ = 0.1

N= 63

n= ¿?

Aplicación de los datos a la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ} = \frac{(1.645)^2 (0.9) (0.1) (63)}{(0.1)^2 (63-1) + (1.645)^2 (0.9) (0.1)}$$

$$n = \frac{15.34316175}{0.62+0.24354225}$$

$$n = 17.77 \text{ CDI a encuestar}$$

$$n = 18 \text{ Centros de Desarrollo Infantil}$$

➤ **El universo (Personal)**

El universo estuvo compuesto por 378 empleados que laboran en los Centros de Desarrollo Infantil los cuales están distribuidos en el área Metropolitana de San Salvador.

➤ **Determinación del tamaño de la muestra.**

**Centros de Desarrollo Infantil (Personal)**

Para el segundo cuestionario dirigido al personal del CDI, se determinó con la misma fórmula utilizada anteriormente.

$Z^2$  = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

$E^2$  = Margen de error (precisión de resultado)

N = Tamaño de la Población

n = ¿?

Aplicando la fórmula

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ} = \frac{(1.645)^2 (0.9) (0.1) (378)}{(0.1)^2 (378-1) + (1.645)^2 (0.9) (0.1)}$$

$$n = \frac{92.06}{3.77+0.24354225}$$

$$n = 22.96 \approx 23 \text{ empleados}$$

## 7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Este punto contiene la forma en que se tabuló información recolectada en los Centros de Desarrollo Infantil, así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el mismo.

### ➤ TABULACIÓN

Para el estudio se realizaron dos clases de preguntas: abiertas y cerradas, donde se determinaron los objetivos de cada una de ellas. Luego para la entrevista se elaboró una serie de preguntas dirigidas a los directores y el personal que labora en los Centros de Desarrollo Infantil.

Por otra parte, se elaboraron tablas para cada una de las preguntas, cuyo contenido es: las alternativas que tienen los encuestados para responder de acuerdo a lo que piensen, la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa.

➤ **ANÁLISIS**

Este punto se realizó tomando en cuenta dos tipos de resultados, en primer lugar el de mayor frecuencia relativa y en segundo lugar el de menor resultado.

➤ **INTERPRETACIÓN**

Para tal caso se observaron los resultados obtenidos del análisis, nos enfocamos en la frecuencia relativa de mayor representatividad, la cual nos da una pauta de la situación actual de la problemática de los CDI, identificando así las causas del problema planteado.

**E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES  
DE LOS CDI**

Luego del análisis de los resultados obtenidos del estudio realizado a los Centros de Desarrollo Infantil, se determinó lo siguiente:

**1. PLANEACIÓN**

**1.1 MISIÓN**

En este punto el 100% de los encuestados tanto empleados como directores respondieron desconocerla totalmente, lo que indica que no se encuentran identificados con la misión de la institución, según pregunta N°2, de ambos cuestionarios.

## **1.2 VISIÓN**

Debido a que no poseen una visión estructurada tanto los directores y empleados, no saben hacia donde se dirigen el desarrollo de las actividades de los CDI, de acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta N°3, de ambos cuestionarios.

## **1.3 OBJETIVOS**

Según la pregunta N°1, dirigido a directores y empleados de los Centros de Desarrollo Infantil si cuentan con objetivos definidos, de los cuales los primeros si los conocen; pero en lo que respecta a los empleados un buen porcentaje contestó que no tienen conocimiento sobre estos.

## **1.4 POLÍTICAS**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta N°6 dirigida a los directores de los Centros de Desarrollo infantil, no cuentan con políticas que normen el desarrollo de las actividades institucionales lo que significa que no existen normas de carácter general que indiquen el marco dentro del cual puedan actuar los jefes y empleados.

### **1.5 ESTRATEGIAS**

Según los resultados obtenidos en la pregunta N°7, de la encuesta elaborada a los directores, la mayoría no cuentan con estrategias definidas, por lo tanto no se cuenta con acciones concretas para lograr lo planeado, lo que afecta en la toma de decisiones y logro de los objetivos de dichas instituciones.

## **2 ORGANIZACIÓN:**

### **2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La mayoría de los Centros de Desarrollo Infantil no cuenta con una estructura organizativa definida en donde se determine las obligaciones y responsabilidades, a pesar de no contar con tal herramienta los empleados saben a quién dirigirse para solucionar algún problema y recibir órdenes, lo que indica que no tienen una organización formal. Según los resultados obtenidos en las preguntas N°6 y N°7 de los empleados y N°11 de los directores.

### **2.2 MANUALES**

Con base a los resultados obtenidos en la pregunta N°8 dirigida a los directores, los CDI no cuentan con las herramientas organizativa básicas (manual de organización, manual de descripción de puestos y de procedimientos), únicamente un pequeño porcentaje

respondió que tienen en uso el reglamento interno de trabajo a través del cual se basan para llevar a cabo sus actividades.

### **2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Luego de analizar los resultados obtenidos en las encuestas según la pregunta N°5 y N°10 de los empleados y directores respectivamente, se observó que la mayoría de los CDI no cuentan con un método de reclutamiento y selección de puestos, que sirva de base para saber si los que laboran dentro de tales instituciones cuentan con el perfil adecuado.

## **3. DIRECCIÓN:**

### **3.1 LIDERAZGO**

La mayoría de los empleados dicen que el estilo de liderazgo predominante en los CDI es el Democrático, ya que toma en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados al momento de tomar decisiones lo que permite así hacer sentirlos importantes, luego de analizar los resultados obtenidos en las encuestas según la pregunta N°8 y N°13 de ambos cuestionarios.

### **3.2 MOTIVACIÓN**

De acuerdo a las preguntas N°13 y N°17 realizada a los empleados y directores respectivamente, los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con buenos incentivos como servicios médicos, seguros de vida, etc., para mejorar el desempeño dentro de la institución, puesto que únicamente se les brinda el aguinaldo, y no existe otro tipo de prestaciones adicionales que les incentive.

### **3.3 COMUNICACIÓN**

Los CDI utilizan por lo general las reuniones como medio de comunicación para transmitir cualquier tipo de información que deseen dar a los empleados, lo que resulta un obstáculo, puesto que no queda constancia de las instrucciones dadas y no hay retroalimentación en ningún momento, lo que impide una comunicación eficaz, debido a que no se cumple con el principio de Adaptación; ya que la comunicación debe adaptarse no a la persona que la da, si no al que la recibe lo que conlleva a no desarrollar adecuadamente sus actividades, lo que nos condujo a tales resultados de acuerdo a las preguntas (N°9, 10 y 11) y (N° 14 y 15) realizadas a los empleados y directores respectivamente.

### **3.4 SUPERVISIÓN**

Dentro de los Centros de Desarrollo Infantil el personal es evaluado por medio del desarrollo y aprendizaje de los niños/as en el transcurso del año, por lo tanto en lo que respecta a supervisión estas instituciones no cuentan con el proceso adecuado de Evaluación de Desempeño. Estas deducciones se basaron de acuerdo a las preguntas N°14 y N°18 realizadas a los empleados y directores.

## **4 CONTROL**

### **4.1 MECANISMOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

En lo que respecta al control Presupuestario los Centros de Desarrollo Infantil de la única herramienta que se valen, es el Libro de Ingresos y Gastos, que es donde llevan el control de ingresos que percibe el CDI principalmente de las matrículas de los niños/as, ingresos por donaciones, egresos por gastos en alimentación, compra de materiales didácticos, etc. debido al tamaño de estas instituciones no es necesario utilizar un flujo de efectivo u otra herramientas que utilizan las empresas grandes o que se dedican a la plusvalía.

#### **4.2 MECANISMOS DE CONTROL NO PRESUPUESTARIO**

Con las únicas herramientas de control no presupuestario con que cuentan según comentarios de los directores de los CDI son la evaluación del desempeño a los empleados, que las realizan anualmente.

También utilizan la herramienta de control de asistencia para verificar la continuidad de los empleados a su trabajo y el de los niños/as al CDI.

Así mismo, dentro de los Centros de Desarrollo Infantil no se utilizan algunas de las Herramientas de Control No Presupuestaria tales como la Gráfica de GANTT, el Punto de Equilibrio, etc.; ya que debido al tamaño de estas, son herramientas que a ellos no les sirve o no se pueden aplicar dentro de este tipo de instituciones por ser de la rama de servicios.

## F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES:

- 1.1 Se determinó que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con una Misión y Visión estructurada, lo que crea una incertidumbre con respecto al futuro de estas instituciones.
- 1.2 Se determinó que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con objetivos, políticas y estrategias, lo que significa que estos no conocen lo que se quiere alcanzar al finalizar un determinado período de tiempo, ni tienen lineamientos que indiquen el marco dentro del cual los empleados y directores actúen, así mismo guías para el desarrollo de sus labores.
- 1.3 Se concluyó que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con una estructura organizativa establecida, por lo que las líneas de mando no están definidas, tampoco tienen herramientas organizativas básicas como los manuales de organización y descripción de puestos, manual de evaluación de desempeño y manual de procedimientos.

- 1.4 El único medio de comunicación utilizado en los Centros de Desarrollo Infantil son las reuniones, el cual no permite dejar constancia escrita de la información, lo que conlleva a que exista una mala interpretación del mensaje que se desea dar a conocer. Por otra parte, el tipo de liderazgo que predomina en estas instituciones es el Democrático, porque se toma en cuenta la opinión del personal para la toma de decisiones.
- 1.5 Se concluye que los CDI no cuentan con un mecanismo presupuestario formal, ya que solamente utilizan el libro de Ingresos y Gastos como control interno de sus operaciones.
- 1.6 La herramienta de control no presupuestaria que se utiliza en los Centros de Desarrollo Infantil de acuerdo a lo expuesto por los directores de éstos, son la evaluación del desempeño a los empleados, que las realizan anualmente.

## 2. RECOMENDACIONES

- 2.1 Se recomienda elaborar la Misión y Visión de los Centros de Desarrollo Infantil, estas deben de estar en forma escrita, ubicándolas en un lugar visible para que los empleados y el público tengan conocimiento de la razón de ser de la institución y hacia donde quieren llegar y que así mismo no se les olvide tan fácilmente.
- 2.2 Diseñar los objetivos, dándolos a conocer al personal de forma verbal y escrita, para que sepan hacia donde están encaminados sus esfuerzos y lograrlos al finalizar un determinado período de tiempo; así mismo que elaboren políticas que normen el comportamiento de los empleados y directores. Además, estrategias que sirvan como guías de acción a seguir para llegar a cumplir sus objetivos.
- 2.3 Se sugiere que los Centros de Desarrollo Infantil elaboren la estructura organizativa que muestre a los empleados a quien dirigirse para recibir órdenes y de surgir algún problema conocer quienes son los responsables a solucionar estos. También diseñar las herramientas organizativas básicas como: los Manuales de organización, descripción de

puestos, manual de evaluación del desempeño y manual de procedimientos, para que ayuden a los empleados a realizar de forma eficiente sus actividades, así como también actualizarlos anualmente.

2.4 Se recomienda que para lograr una excelente comunicación exista retroalimentación entre empleados y directores, además utilizar otro tipo de comunicación como la escrita para que quede constancia de lo planteado y dado a conocer. Por otra parte el estilo de liderazgo Democrático en los Centros de Desarrollo Infantil se mantenga, porque toma en cuenta la opinión del personal para la toma de decisiones lo que logra motivar a estos.

2.5 Se recomienda que los Centros de Desarrollo Infantil deberían de utilizar algunas de los mecanismos de control presupuestario formales, como el flujo de efectivo, ya que en este se analizan cada uno de los gastos e ingresos que la institución realizaría en un periodo de tiempo determinado.

2.6 Se recomienda que los Centros de Desarrollo Infantil deberían de hacer uso de algunas de las herramientas de control no presupuestario tales como: El Manual de Evaluación del desempeño.

### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

##### OBJETIVOS

##### OBJETIVO GENERAL

- Contribuir a mejorar los servicios ofrecidos por los Centros de Desarrollo Infantil a través de la aplicación de un buen Modelo Administrativo.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el perfil de los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador
- Proponer herramientas organizativas; tales como el Manual de Organización y Descripción de Puestos, Procedimiento y Evaluación del Desempeño, los cuales ayudarán a fortalecer a dichas instituciones.
- Dar mecanismos de dirección que contribuyan a fortalecer la comunicación entre empleado-patrono.

- Diseñar herramientas de control administrativo que garanticen una buena administración de los recursos con que cuentan estas instituciones.

## **B. PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

### **1. PLANEACIÓN**

A continuación se presentan cada uno de los elementos esenciales que comprenden la planeación a través de los cuales se logrará dirigir y controlar cada una de las actividades que se realizan dentro de los Centros de Desarrollo Infantil.

#### **1.1 MISIÓN**

"Somos un Centro de Desarrollo Infantil que brinda servicios de formación y educación a niños/as de escasos recursos, con el fin de contribuir a que se inserten en la sociedad".

#### **1.2 VISIÓN**

"Ser un Centro de Desarrollo Infantil reconocido a nivel nacional que brinde servicios de formación integral para el desarrollo físico, intelectual y social del niño".

### 1.3 OBJETIVOS

#### **Objetivos Generales**

Facilitar la prestación de los servicios de formación integral para desarrollo, físico, intelectual y social de los/as niños/as.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar reuniones de padres de familia para que faciliten la formación de los/as niños/as a fin de que cada vez los lazos afectivos entre padres e hijos sean más fuertes.
  
- Desarrollar actividades que garanticen un buen estado de salud física de los niños/as.
  
- Fomentar el desarrollo social y cultural, así como el esparcimiento de los niños/as.

#### 1.4 POLÍTICAS

Los siguientes lineamientos o normas de carácter general están dirigidos al personal que labora dentro de los CDI, así como para las diferentes líneas de mando que hay en estas instituciones, para que se pueda lograr un mejor manejo de los recursos con que cuentan.

- El perfil de la entidad debe darse a conocer a todo el personal que labora en ella con el propósito de que estos tengan un conocimiento claro de la misión, visión, objetivos, etc. del Centro de Desarrollo Infantil.
- El personal debe contar con herramientas administrativas tales como el Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos, de Procedimientos y el de Evaluación del Desempeño para facilitarles la realización de sus actividades.
- Cuidar de que todos los recursos con los que cuenta el Centro de Desarrollo Infantil deben administrarse de la manera más eficiente.

- Los servicios de educación se brindarán únicamente a niños/as de escasos recursos económicos.
- El servicio de guardería se brindará a los/as niños/as entre 3 meses hasta 6 años.
- Las condiciones ambientales deben ser favorables para el desarrollo integral de los niños/as.

#### **1.5 ESTRATEGIAS**

- El perfil de la entidad debe de darse a conocer a todo el personal que labora en ella con el propósito de que estos tengan un conocimiento claro de la misión, visión, objetivos, etc. del Centro de Desarrollo Infantil.
- Se deben diseñar y proporcionar al personal las herramientas organizativas tales como: el Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos, de Procedimientos y el de Evaluación del Desempeño para facilitarles la realización de sus actividades.
- Se brindarán únicamente el servicio de educación a niños/as de escasos recursos económicos.

- Se hará un sondeo para conocer las necesidades que tengan los/as niños/as para satisfacerlas.

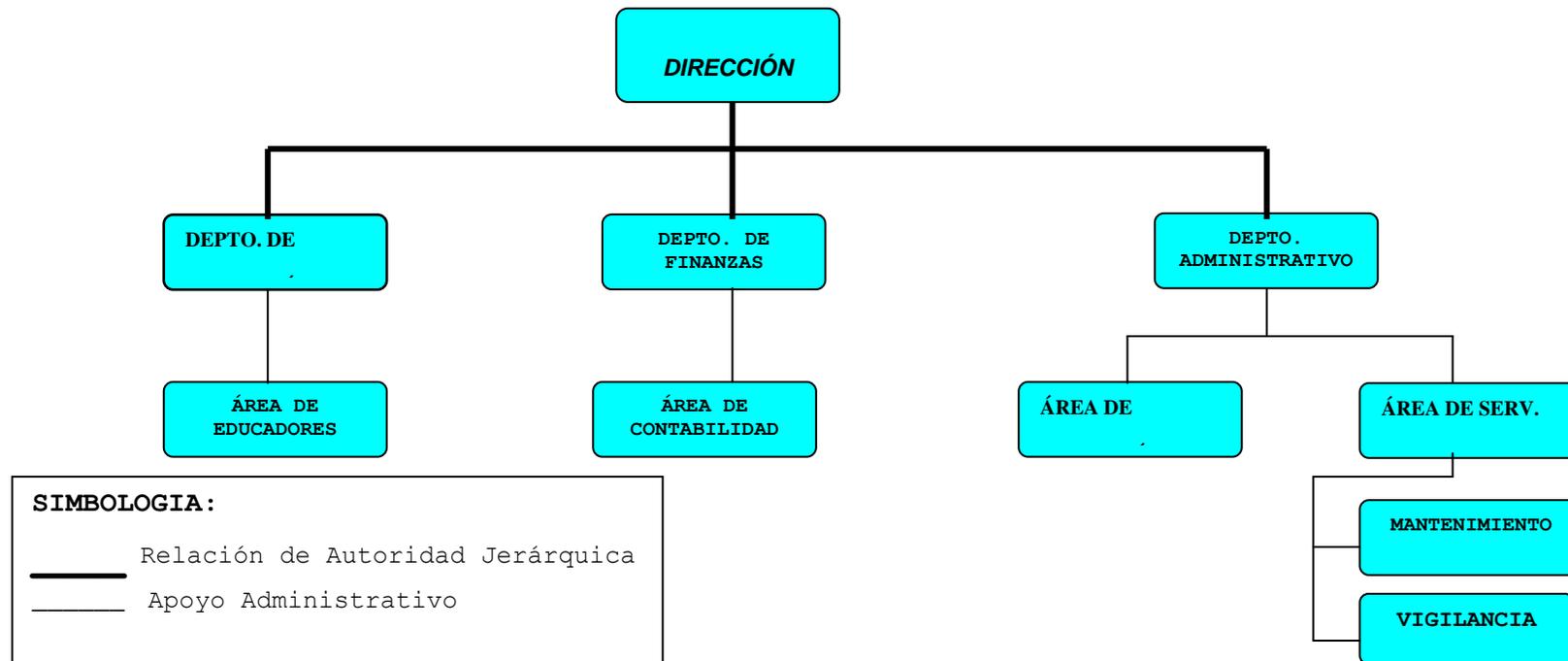
## **2. ORGANIZACIÓN:**

La siguiente estructura organizativa es propuesta para los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador. También se proponen los Manuales de: Organización, Procedimientos y Evaluación del Desempeño.

## 2.1 HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PROPUESTAS

### 2.1.1 ESTRUCTURA

Organigrama para los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador.



FUENTE: GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
FECHA : FEBRERO 2006

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LOS  
CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL  
DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR.**

## **2.1.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Organización, propuesto para los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador se ha diseñado con el propósito de describir las funciones y las dependencias jerárquicas, con el único objetivo de que sea una herramienta la cual contribuya a mejorar el funcionamiento de éstos, de tal forma que sirva de guía, orientación y consulta para los empleados en las actividades a realizar.

### **IMPORTANCIA**

El Manual de Organización es una herramienta organizativa importante para los Centros de Desarrollo Infantil ya que facilitará y contribuirá que tanto las funciones como las actividades se efectúen de una forma más eficiente, así mismo el manual muestra las funciones correspondientes a cada unidad y las dependencias.

### **OBJETIVO GENERAL**

Proveer de un instrumento de consulta que sirva para definir las relaciones y dependencias para que cada uno de los empleados las conozca y sepa a quién dirigirse en caso de presentarse situaciones críticas dentro de la institución.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evitar que no se omita ninguna labor por muy insignificante que parezca.
- Proporcionar fuente de información a los Directores y empleados orientándolos en el desarrollo de sus actividades para que puedan lograr alcanzar así los objetivos.
- Presentar en forma detallada las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

**ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El Manual de Organización, Funciones se diseñó para los Centros de Desarrollo Infantil, en el se encuentran las funciones, responsabilidades, líneas de mando, y las relaciones de cada área de la Estructura Organizativa.

**INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN**

Con el propósito de utilizar de la mejor forma este documento se establecen las instrucciones siguientes:

**PARA SU USO**

- El manual deberá darse a conocer a todas las unidades organizativas que estén involucradas.

- El manual deberá estar disponible para todo el personal de los Centros de Desarrollo Infantil, con la finalidad de que pueda consultarse en cualquier momento.
- Todo el personal que labora en los Centros de Desarrollo Infantil deberá de cumplir con las funciones y relaciones jerárquicas descritas en él.

#### **ACTUALIZACIÓN**

- La actualización estará a cargo de la Dirección o cualquier unidad que ésta autorice.
- Cuando exista algún cambio en la Estructura Organizativa o en el funcionamiento de las áreas se tendrá que realizar la modificación respectiva a dicho manual para actualizarse.
- Al efectuar modificación deberán ser comunicadas a las áreas o unidades a los empleados que puedan verse afectados por el cambio.
- Para mantener su vigencia y validez es recomendable que se revise cada año.

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA<br/>METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE SAN<br/>SALVADOR</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> | <p style="text-align: right;"><b>Pág.1</b><br/><br/><b>De 2</b></p> |
| <p><b>Nombre de la Unidad:</b> Dirección</p> <p><b>Unidades Subordinadas:</b> Departamentos de Educación, Finanzas y Administrativo</p>  |  |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Función General:</b></p> <p>Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la institución, sus decisiones están dirigidas en lo que es la contratación del personal.</p>   |  |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planear y dirigir los servicios y funcionamiento de la entidad.</li> <li>➤ Planear, organizar, coordinar y controlar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales de los CDI.</li> <li>➤ Actuar como apoderado del organismo.</li> <li>➤ Solicitar colaboración a otros organismos o entidades donaciones, ayuda médica y psicológica para los niños/as.</li> <li>➤ Dar el aval a los egresos por compras realizadas.</li> </ul> |  |   |

|  |                               |                              |
|--|-------------------------------|------------------------------|
| <b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA<br/>METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE SAN<br/>SALVADOR</b>  | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> | <b>Pág. 2</b><br><b>De 2</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizar las evaluaciones del personal para medir el desempeño de estos en un determinado período de tiempo.</li><li>➤ Organizar reuniones con todas las áreas de trabajo para planear, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades.</li></ul> |                               |                              |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR</b></p>  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Pág. 1</b><br/><b>De 1</b></p> |
| <p><b>Departamento:</b> Educación</p> <p><b>Nombre de la Unidad:</b> Área de Educación</p> <p><b>Unidades Subordinadas:</b></p>   |  |  |
| <p style="text-align: center;"><b>Función General:</b></p> <p>Concienciar a los padres de familia sobre la importancia de su rol e integración en el proceso de desarrollo y aprendizaje de sus niños.</p>  |  |  |
| <p style="text-align: center;"><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar actividades educativas que ayuden a desarrollar las habilidades físicas y mentales de los niños/as.</li> <li>➤ Desarrollar programa educativos haciendo uso de las instalaciones de los CDI y lugares de recreación y cultura para la socialización de los niños/as.</li> <li>➤ Facilitar la realización de actividades formativas dirigidas a promover y mantener la salud mental y emocional de los niños/as, con el apoyo del personal de educadores que les asiste.</li> <li>➤ Mantener en comunicación a la dirección sobre el desarrollo de las actividades realizadas.</li> </ul> |  |  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL<br/>ÁREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO<br/>DE SAN SALVADOR</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Pág. 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>De 1</b></p> |
| <p><b>Departamento:</b> Finanzas</p> <p><b>Nombre de la Unidad:</b> Área de Contabilidad</p> <p><b>Unidades Subordinadas:</b></p>  |  |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Función General:</b></p> <p>Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales.</p>  |  |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de los Movimientos Contables.</li> <li>➤ Elaboración le Estados Financieros Periódicos.</li> <li>➤ Elaboración de Informes Contables.</li> <li>➤ Supervisar y Controlar Todas las Operaciones Contables.</li> <li>➤ Brinda Asesoría en Aspectos Contables y Tributarios.</li> <li>➤ Supervisa el Registro Diario de Operaciones en Libros.</li> <li>➤ Verifica Diariamente los Documentos Contables.</li> <li>➤ Verificación del Cálculo de Impuestos.</li> </ul> |  |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL<br/>ÁREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO<br/>DE SAN SALVADOR</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>Pág. 1</b><br/><br/><b>De 1</b></p> |
| <p><b>Departamento:</b> Administrativo</p> <p><b>Nombre de la Unidad:</b> Área de Recepción</p> <p><b>Unidades Subordinadas:</b></p>   |  |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Función General:</b></p> <p>➤ Coordinar entre la dirección y todo el personal que conforma la institución todos los comunicados, memorándums que se realizan, manejar la caja chica de la empresa y contestar las llamadas.</p>  |  |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Funciones Específicas:</b></p> <p>➤ Checar los documentos internos y externos.</p> <p>➤ Mantenimiento de los archivos de los CDI.</p> <p>➤ Recepción y distribución de documentos internos.</p> <p>➤ Contestar el teléfono y realizar llamadas.</p> <p>➤ Inserción de datos de filiación en las historias clínicas.</p> <p>➤ Entrega de historial clínico de los niños a la enfermera.</p> <p>➤ Dar información de los servicios constantemente.</p> |  |   |

|   |                               |                                  |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL<br/>ÁREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO<br/>DE SAN SALVADOR</b>   | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> | <b>Pág. 1</b><br><br><b>De 2</b> |
| <b>Departamento:</b> Administrativo<br><b>Nombre de la Unidad:</b> Área de Servicios Generales<br><b>Unidades Subordinadas:</b>   |                               |                                  |
| <p style="text-align: center;"><b>Función General:</b></p> <p>Está encargado de la limpieza e higiene de la institución, su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no sólo limpiar, sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo, también el mantenimiento de los baños que son de alta circulación.</p> |                               |                                  |
| <p style="text-align: center;"><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenimiento y limpieza del CDI.</li> <li>➤ Limpieza de baños.</li> <li>➤ Limpieza de las áreas administrativas</li> <li>➤ Mantenimiento integral e informar de cualquier desperfecto.</li> </ul>  |                               |                                  |

|  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| <p><b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL<br/>ÁREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO<br/>DE SAN SALVADOR</b></p>   | <p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p> | <p><b>Pág. 1</b><br/><br/><b>De 1</b></p> |
| <p><b>Departamento:</b> Administrativo<br/> <b>Nombre de la Unidad:</b> Área de Servicios Generales<br/> <b>Unidades Subordinadas:</b></p>   |                                      |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Función General:</b></p> <p>Velar y brindar seguridad a las instalaciones, mobiliario, equipo, personal y a los niños/as del CDI.</p>  |                                      |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proporcionar vigilancia a las instalaciones, mobiliario y equipo.</li> <li>➤ Brindar seguridad a los niños/as del CDI.</li> <li>➤ Velar porque todo se encuentre en orden dentro del CDI.</li> <li>➤ Realizar otras funciones afines a la unidad.</li> </ul> |                                      |   |

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS  
CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL  
DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR.**

### **2.1.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Procedimientos responde a la necesidad que tiene los empleados de los Centros de Desarrollo Infantil, de contar con un instrumento que muestre los pasos lógicos a seguir para aquellas actividades mas complejas que se llevan a cabo dentro de estos, con el fin de que el manual se convierta en un apoyo para que las actividades se desarrollen de la mejor manera.

#### **IMPORTANCIA**

El Manual de Procedimientos será de importancia para los Centros de Desarrollo Infantil; ya que facilitará la ejecución de las diversas actividades como son: la atención a los/as niños/as y obtención de materiales didácticos, cancelación de salarios al personal, en dicho manuales se mostrarán los pasos a seguir para desarrollarlas.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Dar los pasos a seguir de las actividades más complejas que de consulta sirva de guía en la ejecución de las mismas que se desarrollan en él.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Presentar los pasos lógicos a seguir en las actividades que se realizan dentro de los Centros de Desarrollo Infantil.
  
- Obtener resultados favorables en el desarrollo de las actividades administrativas y en la prestación del servicio.

**ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El manual se diseñó para los Centros de Desarrollo Infantil, en él se explican los pasos a seguir para la ejecución de las actividades que se llevan a cabo dentro de estos, además dicho manual puede ser aplicado por otros Centros afines, con el propósito de mejorar los procedimientos que éstos desarrollan.

**INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN**

Con el propósito de utilizar de la mejor forma este documento se establecen las instrucciones siguientes:

**PARA SU USO**

- El manual deberá darse a conocer a todas las áreas organizativas que estén involucradas con los procedimientos descritos en él.

- El manual deberá estar disponible para todo el personal de los Centros de Desarrollo Infantil, con la finalidad de que pueda consultarse en cualquier momento.
- Para el buen uso de este manual se deberán de seguir los pasos descritos en el, ya que son considerados los más lógicos para realizar con mayor facilidad cada una de las actividades.

#### **ACTUALIZACIÓN**

- La actualización estará a cargo de la Dirección o de la unidad que ésta autorice.
- Para mantener su vigencia y validez es recomendable que se revise cada año.
- Al efectuarse modificaciones éstas deberán ser comunicadas a los departamentos, áreas y empleados que puedan verse afectados por ellas.

| CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL AREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR |                          | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS   |
|--|--------------------------|--|
| <b>Procedimiento:</b> Atención a los/as niños/as del CDI                           |                          |  |
| <b>Objetivo:</b> Conocer los pasos para una mejor atención a los niño/as           |                          |  |
| Pasos  | Responsable              | Actividad  |
| 1  | Padres de Familia        | Solicita información a la secretaria-recepcionista del CDI.  |
| 2  | Secretaria-Recepcionista | Proporciona información de los diferentes servicios que se imparten y horarios que se atiende.                     |
| 3  | Secretaria-Recepcionista | Explica a los padres de familia los costos y el proceso de graduación.   |
| 4  | Secretaria-Recepcionista | Les entrega a los interesados la hoja de solicitud.  |
| 5  | Padres de Familia        | Llena la hoja de solicitud e inscribe al niño/as en el servicio de interés, pagando el costo de la matrícula.      |
| 6  | Secretaria-Recepcionista | Recibe la hoja de solicitud y el costo de la matrícula, le extienden un recibo por el pago y archiva la solicitud. |

| CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR      |                          | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  |
|---|--------------------------|---|
| <b>Procedimiento:</b> Obtención de Materiales Didácticos                                |                          |   |
| <b>Objetivo:</b> Conocer los pasos para una mejor adquisición de Materiales Didácticos. |                          |   |
| Pasos   | Responsable              | Actividad   |
| 1   | Director(a)              | Mantiene una lista de proveedores actualizados.   |
| 2   | Educadores               | Elaboran un listado de necesidades de material para desarrollar y enseñar a los niño/as diversas manualidades y creatividad y lo entregan al/la director/a. |
| 3   | Director(a)              | Recibe y revisa el listado de las necesidades a petición de los educadores.   |
| 4   | Director(a)              | Elabora un plan de compras de acuerdo a las necesidades presentadas por los educadores.   |
| 5   | Director(a)              | Solicita a la secretaria-recepcionista le haga cotizaciones para tomar decisiones de compra.  |
| 6   | Secretaria-Recepcionista | Recibe solicitud de cotizaciones de proveedores y entrega al/la Director(a).  |
| 7   | Director(a)              | Recibe solicitud de cotizaciones y toma decisiones de compra.   |
| 8   | Secretaria-Recepcionista | Procede a elaborar orden de compra y entrega al/la Director(a).   |

| CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR      |                          | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS                             |
|---|--------------------------|--|
| <b>Procedimiento:</b> Obtención de Materiales Didácticos                                |                          |  |
| <b>Objetivo:</b> Conocer los pasos para una mejor adquisición de Materiales Didácticos. |                          |  |
| Pasos   | Responsable              | Actividad  |
| 9   | Director(a)              | Firma orden de compra.                               |
| 10  | Secretaria-Recepcionista | Recibe los materiales y factura de consumidor final. |
| 11  | Director(a)              | Cancela los materiales a empresa proveedora.         |
| 12  | Director(a)              | Autoriza distribución de materiales a Educadores.    |
| 13  | Secretaria-Recepcionista | Entrega materiales a Educadores.                     |

| CENTROS DE DESARROLLO DEL ÁREA INFANTIL<br>METROPOLITANA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR                |                              | MANUAL DE<br>PROCEDIMIENTOS   |
|---|------------------------------|---|
| <b>Procedimiento:</b> Pago de Salarios al Personal del CDI.   |                              |   |
| <b>Objetivo:</b> Conocer los pasos a seguir para la cancelación de los salarios del personal del CDI. |                              |   |
| Pasos   | Responsable                  | Actividad   |
| 1   | Secretaria-<br>Recepcionista | Elabora el registro de los permisos personales, incapacidades, llegadas tardes y lo envía al/la director/a. |
| 2   | Contador<br>General          | Recibe y revisa el registro de control elaborado por la secretaria-recepcionista.                           |
| 3   | Contador<br>General          | Elabora planilla de sueldos con sus respectivas deducciones y lo envía al/la director/a.                    |
| 4   | Director(a)                  | Recibe, revisa y autoriza el pago de las planillas.   |
| 5   | Director(a)                  | Entrega el efectivo o cheque al encargado de mantenimiento para que realice la remesa al respectivo banco.  |
| 6   | Secretaria-<br>Recepcionista | Reúne al personal para que firmen la planilla correspondiente.  |
| 7   | Contador<br>General          | Revisa, registra y archiva la planilla.   |

#### 2.1.4 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Entre las técnicas de reclutamiento por aplicar a los Centros de Desarrollo Infantil tenemos:

##### ➤ **Reclutamiento**

El reclutamiento será interno cuando se presente una determinada vacante dentro de la institución lo cual podrá llenarse mediante la reubicación del personal.

El reclutamiento será externo cuando la selección del personal se realice fuera de la institución, como en escuelas, universidades, etc.

##### ➤ **Selección**

La tarea principal es buscar entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

El proceso de selección de puestos comprende:  
La entrevista inicial, pruebas de selección, investigaciones, exámenes médicos y entrevista final.

➤ **Contratación**

El proceso de contratación comprenderá la elaboración y firma del documento por medio del cual se formalizara la relación de trabajo.

Este contiene información general del CDI como del empleado; en el cual se especifica la clase de trabajo o servicio, las obligaciones propias del cargo, horario del trabajo, salario, su forma, período y lugar de pago, herramientas y materiales de que dispondrá el empleado para prestar su servicio, personas que dependen económicamente de él y cualquier otra especificación propia del puesto a desempeñar.

Además, el contrato de trabajo contiene lugar y fecha de celebración, así como la firma del patrono o Representante Legal y del trabajador. El contrato de trabajo por exigencia legal consta de un original y dos copias.

➤ **Inducción**

Por medio de la inducción el empleado nuevo conocerá los aspectos relacionados a su trabajo dentro de la institución, por medio de: El contrato de trabajo, los manuales organizativos, folletos, recorrido por las instalaciones, presentación del personal que labora dentro de los CDI, etc.

#### **2.1.5 CAPACITACIÓN**

Los CDI están obligados a capacitar al personal que labora en las diferentes áreas que sea necesario, para que así se sientan más motivados y ofrezcan de una mejor manera sus servicios.

Por ejemplo: El Contador, se le debe de capacitar en cuanto a las actualizaciones de las leyes tributarias y contables que van cambiando con el paso del tiempo.

### **2.1.6 PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **A-) INTRODUCCIÓN**

El presente plan de capacitación esta diseñado para los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador, y tiene como propósito: El fortalecimiento en aspectos administrativos, a fin de proporcionar técnicas y herramientas para mejorar la administración de estas instituciones.

La estructura del plan esta compuesto por: Justificación, objetivos generales y específicos, estrategias, eventos de capacitación.

#### **B-) JUSTIFICACIÓN**

Dado el hecho de no contar con planes de capacitación de fortalecer los aspectos administrativos se hace necesario el diseño del presente plan, que determina las necesidades en las áreas deficientes que tienen los CDI. Cuya capacitación asegura que el personal puede realizar el trabajo con mayores habilidades y obtener mejores resultados.

**C-) OBJETIVOS****➤ OBJETIVO GENERAL**

Ejecutar planes de capacitación a desarrollar, basándose en la detección de necesidades reales, con el propósito de mejorar la eficiencia del personal de los CDI.

**➤ OBJETIVO ESPECIFICO**

- Facilitar a los CDI del proceso de capacitación del personal, con el objeto de que se logre una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones.
  
- Reforzar la comunicación laboral, a fin de fortalecer el trabajo en equipo y obtener una mayor eficiencia en el desempeño.
  
- Motivar al personal en adquirir y poner en práctica nuevos conocimientos vinculados con el trabajo que realizan.

**D-) ESTRATEGIAS**

El presente plan de capacitación se desarrollara con el fin de satisfacer las necesidades diagnosticadas utilizando los métodos de

capacitación siguientes: Conferencias y seminarios que serán impartidos dentro de la institución.

## E-) EVENTOS DE CAPACITACIÓN:

| FECHA | CONTENIDO PROGRAMÁTICO  | DURACIÓN               | MÉTODO SUGERIDO   | RESPONSABILIDAD |
|-------|---|------------------------|---|-----------------|
|       | <b>PRESENTACIÓN</b>   | 1/4 HORA               |   |                 |
|       | 1. LA MOTIVACIÓN<br>Concepto<br>Determinantes del desempeño<br>Componentes<br>Teorías de la motivación.<br>La motivación y el trabajo.<br>Caso práctico.                            | 6 HORAS                | posición oral con uso de retroproyector o cañón y esquemas en pizarra.<br>abajo en equipo.        | Facilitador     |
|       | 2. LA COMUNICACIÓN<br>Concepto<br>Importancia<br>Proceso de la comunicación.<br>Barreras de la comunicación.<br>Pautas para mejorar la comunicación.<br>Dinámica grupal y práctica. | 6 HORAS                | posición participativa.<br>posición oral con uso de retroproyector o cañón y esquemas en pizarra. |                 |
|       | CESOS: 4 de 15 minutos<br>MUERZOS: 3 de una hora  | 1 HORA<br>3 HORAS      |   |                 |
|       | AUSURA<br>TAL   | 1 HORA<br>17 1/4 HORAS |   |                 |

## F-) HORARIO DEL PROGRAMA

| HORA                  | ACTIVIDAD                           |
|-----------------------|-------------------------------------|
| :00 A.M. - 9:15 A.M.  | Presentación                        |
| :15 A.M. - 10:45 A.M. | Desarrollo del contenido            |
| :45 A.M. - 11:00 A.M. | Descanso                            |
| :00 A.M. - 12:00 M.   | Desarrollo de dinámicas y practicas |
| :00 M. - 1:00 P.M.    | Descanso                            |
| :00 P.M. - 3:30 P.M.  | Desarrollo del contenido            |
| :30 P.M. - 3:45 P.M.  | Descanso                            |
| :45 P.M. - 4:40 P.M.  | Desarrollo de dinámicas y practicas |
| :40 P.M. - 4:45 P.M.  | Cierre de la jornada                |

## G-) PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACION

| CONCEPTO                   | COSTO            |
|----------------------------|------------------|
| <b>Recurso Humano</b>      |                  |
| FUNDAPYME ( Facilitador )  |                  |
| <b>Recursos Materiales</b> |                  |
| Material Impreso           | \$ 60.00         |
| Impresión de diplomas      | \$ 80.00         |
| <b>Otros Gastos</b>        |                  |
| Imprevistos                | \$ 25.00         |
| Refrigerios                | \$ 45.00         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>\$ 210.00</b> |

Fuente: Grupo de Investigación

### 3. DIRECCIÓN

#### 3.1 TIPO DE LIDERAZGO

El liderazgo es una de las principales herramientas con que cuentan los administradores para realizar con éxito sus actividades.

Dada la importancia que tiene el liderazgo en cualquier entidad, es indispensable que se cuente con un buen líder.

Luego de haber realizado el diagnóstico respectivo dentro de los Centros de Desarrollo Infantil, se observo que el estilo de liderazgo predominante es el Democrático, entonces se puede decir que en este aspecto se encuentran bien, pero se estima conveniente que los líderes deben de poseer las siguientes características:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas.
- Capacidad para inspirar.

- Capacidad para actuar, en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

### 3.2 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Dentro de toda empresa o institución la motivación juega un papel vital en el desempeño de sus actividades dentro de esta, por lo que es importante conocer las diferentes técnicas que existen para motivar al empleado, para que así ayuden al logro principal de la institución.

Por lo tanto, se ha visto la necesidad de recomendar las siguientes técnicas para ser que el personal realice las actividades con deseo, esfuerzo y entusiasmo para satisfacer sus necesidades y anhelos.

- **Dinero:** Este aspecto es muy importante ya que es la razón principal por la que todo empleado labora, ya que permite la subsistencia de cada una de las personas en la sociedad y la satisfacción de sus necesidades básicas como: seguridad, alimentación, educación, vivienda, etc.

Por ejemplo, aumentos de salarios cada dos años, bonos monetarios en la fecha de cumpleaños de cada empleado y pago de horas extras.

- **Participación:** La participación del personal es muy importante para toda empresa, ya que un empleado tomado en cuenta en la toma de decisiones de la institución lo hace sentir mas parte de ella al darle posible solución a un determinado problema y lograr alcanzar el éxito.
  
- **Calidad de Vida en el Trabajo:** Un clima laboral agradable hace que el personal se sienta con deseos y ánimos de hacer mejor su trabajo, así como las condiciones de higiene y seguridad ayudan a que se sienta más estable y motivado.
  
- **Enriquecimiento de los Puestos:** Esta técnica nos indica que no importa el puesto del empleado, se debe hacer sentirle que es parte vital dentro de la institución, ya que, esta logrará alcanzar sus objetivos si cada uno de las áreas cumplen con lo programado.

### 3.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN

En los Centros de Desarrollo Infantil se encontró que existen obstáculos, los cuales no permiten que se de una comunicación eficaz, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Implementar la comunicación por escrito, dejando constancia de las indicaciones o cualquier otro comunicado que se les quiera dar ya sea a los empleados o terceras personas.
  
- Debe darse la retroalimentación para que empleados y directores de los Centros de Desarrollo Infantil para que la información sea clara y no exista confusión alguna.
  
- Deben de valerse de otros medios de comunicación, no solamente de las reuniones, sino de los informes y memorando.

### 4. CONTROL

La fase del control es primordial en la administración; ya que permite verificar la situación real dentro de una organización, a través de

mecanismos que informen si las actividades se están realizando de acuerdo a los objetivos.

#### **4.1 MECANISMO DE CONTROL NO PRESUPUESTARIO**

A continuación presentamos el Manual de Evaluación del Desempeño propuesto a los Centros de Desarrollo Infantil, para verificar el desempeño del personal que labora en estas instituciones.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL  
DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR.**

#### **4.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

##### **PRESENTACIÓN**

El presente manual se diseñó para los Centros de Desarrollo Infantil, el cual comprende los pasos para evaluar el desempeño de los empleados, así como los formularios de evaluación del personal de los departamentos de Educación, Finanzas, Servicios Médicos y Administrativo.

##### **IMPORTANCIA**

El Modelo de Evaluación del Desempeño es una herramienta importante para los CDI; ya que permitirá que la dirección cuente con una guía para obtener información acerca de cómo están desempeñando su trabajo los empleados y así poder tomar decisiones de promoción, remuneración y capacitación.

##### **INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN**

###### **PARA USO**

- El manual deberá de darse a conocer a la persona o unidad encargada de la evaluación.
  
- La persona encargada de realizar la evaluación debe de seguir los pasos descritos en este manual.

### **ACTUALIZACIÓN**

- El manual deberá revisarse anualmente, para que el contenido del mismo se mantenga vigente y con validez.
- La modificación estará a cargo de la dirección o de la unidad que esta autorice.
- Cuando surjan modificaciones estas deberán ser comunicadas a la unidad o persona autorizada y encargada de la evaluación.

### **MÉTODO DE EVALUACIÓN**

El método que se propone para realizar la evaluación del desempeño es el método de escala de puntuación, éste es el método menos costoso, más utilizado y sencillo, ya que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo.

Este método consiste en evaluar al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, actitud y calidad del trabajo.

### **PROCESO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS**

#### **PASO I: CALIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR**

La clasificación del personal se hará de acuerdo a las funciones que desempeñan las personas que laboran en los Centros de Desarrollo Infantil.

➤ **Personal Educativo:**

Es el personal que se encarga de impartir las clases y también son los que se encargan del cuidado y desarrollo integral de los/as niños/as.

➤ **Personal de Finanzas:**

Es el encargado de llevar la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la Dirección de los estados financieros mensuales.

➤ **Personal Administrativo:**

Es el que realiza actividades administrativas, además son los que se encargan de la custodia física y mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo.

**PASO II: FACTORES DE EVALUACIÓN**

Los factores que se evaluarán al personal educativo, finanzas y administrativo, se determinarán basándose en las funciones que estos realizan.

**Personal de Educación:**

- Responsabilidad
- Iniciativa y creatividad
- Utilización de los recursos
- Cooperación
- Conocimiento del trabajo

- Calidad del trabajo

**Personal de Finanzas:**

- Responsabilidad
- Calidad del Trabajo
- Conocimiento del trabajo
- Honradez
- Presentación
- Iniciativa y creatividad
- Ética en el trabajo

**Personal Administrativo:**

- Responsabilidad
- Calidad del trabajo
- Conocimiento del trabajo
- Comunicación
- Liderazgo
- Iniciativa y creatividad
- Cooperación

**PASO III: ESCALA DE EVALUACIÓN**

Para otorgar una calificación a cada factor con los cuales se está evaluando el desempeño del personal y así obtener una evaluación final se utilizará una escala de evaluación basada en tres niveles.

1. **Desempeño deficiente:** Indica que el empleado no cumple con los requerimientos del puesto, por lo tanto no logra alcanzar los objetivos.
  
2. **Desempeño normal:** Indica que el empleado si cumple con los requerimientos del puesto y si logra los objetivos.
  
3. **Desempeño sobresaliente:** Además de cumplir con los requerimientos del puesto, y el logro de los objetivos, esta calificación se otorga cuando el empleado posee una habilidad especial y logra resultados muy rara vez alcanzados.

CUADRO No. 1

| <b>Rangos de Calificación</b> |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| <b>Calificación General</b>   | <b>Puntos</b>       |
| Desempeño deficiente          | $0 \leq X \leq 100$ |
| Desempeño normal              | $100 < X \leq 200$  |
| Desempeño sobresaliente       | $200 < X \leq 300$  |

**PASO IV: PONDERACIÓN**

Consiste en darle un cierto valor a cada factor basándose en cuan determinante es en el éxito del desarrollo del trabajo.

Ejemplo:

La ponderación se realiza igualando a 100 la suma de la valoración de todos los factores y repartiendo este valor

entre los factores de acuerdo a la importancia de éstos con respecto al trabajo.

**CUADRO No. 2**

**PERSONAL EDUCATIVO**

| <b>FACTORES</b>             | <b>DESEMPEÑO DEFICIENTE</b> | <b>DESEMPEÑO NORMAL</b> | <b>DESEMPEÑO SOBRESALIENTE</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Calidad del trabajo         | 30                          | 60                      | 90                             |
| Conocimiento del trabajo    | 20                          | 40                      | 60                             |
| Responsabilidad             | 20                          | 40                      | 60                             |
| Utilización de los recursos | 15                          | 30                      | 45                             |
| Iniciativa y creatividad    | 10                          | 20                      | 30                             |
| Cooperación                 | 5                           | 10                      | 15                             |
| <b>Total de puntos</b>      | <b>100</b>                  | <b>200</b>              | <b>300</b>                     |

**CUADRO No. 3**

**PERSONAL DE FINANZAS**

| <b>FACTORES</b>          | <b>DESEMPEÑO DEFICIENTE</b> | <b>DESEMPEÑO NORMAL</b> | <b>DESEMPEÑO SOBRESALIENTE</b> |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Responsabilidad          | 30                          | 60                      | 90                             |
| Calidad del trabajo      | 20                          | 40                      | 60                             |
| Conocimiento del trabajo | 10                          | 20                      | 40                             |
| Honradez                 | 15                          | 30                      | 45                             |
| Ética en el trabajo      | 15                          | 30                      | 45                             |
| Presentación             | 5                           | 10                      | 15                             |
| Iniciativa y creatividad | 5                           | 10                      | 15                             |
| <b>Total de puntos</b>   | <b>100</b>                  | <b>200</b>              | <b>300</b>                     |

**CUADRO No. 4**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

| <b>FACTORES</b>          | <b>DESEMPEÑO DEFICIENTE</b> | <b>DESEMPEÑO NORMAL</b> | <b>DESEMPEÑO SOBRESALIENTE</b> |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Responsabilidad          | 25                          | 50                      | 75                             |
| Calidad del trabajo      | 20                          | 40                      | 60                             |
| Conocimiento del trabajo | 15                          | 30                      | 45                             |
| Liderazgo                | 15                          | 30                      | 45                             |
| Cooperación              | 10                          | 20                      | 30                             |
| Comunicación             | 10                          | 20                      | 30                             |
| Iniciativa y creatividad | 5                           | 10                      | 15                             |
| <b>Total de puntos</b>   | <b>100</b>                  | <b>200</b>              | <b>300</b>                     |

Para la elaboración de los cuadros anteriores, se utilizó el mismo peso del factor para el primer término, para los demás se utilizó la progresión aritmética, el cual consiste en ir sumando el mismo valor.

Para obtener la calificación final el evaluador procederá a efectuar la suma de los valores de cada factor. El puntaje obtenido determinará la calificación que se le asignará al evaluado según el cuadro No. 1

**UNIDAD ENCARGADA DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación estará a cargo de la dirección o de quién autorice dicha unidad y será realizada anualmente.

**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR  
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PERSONAL DE EDUCACIÓN**

A. NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO/SECCIÓN: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_ PERIODO DE EVALUACIÓN DEL: \_\_\_\_\_ AL: \_\_\_\_\_  
 FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

B. INSTRUCCIONES: Marcar con una "X" la categoría que considere que representa el desempeño

| <b>FACTORES DE EVALUACION</b> | <b>DESEMPEÑO DEFICIENTE</b>   | <b>DESEMPEÑO NORMAL</b>   | <b>DESEMPEÑO SOBRESALIENTE</b>  |
|-------------------------------|---|---|---|
| Calidad del trabajo           | Su trabajo no es confiable debe ser controlado constantemente _____                             | Ocasionalmente se debe verificar su trabajo _____                                     | Trabajo de buena calidad arriba del nivel del promedio, rara vez necesita correcciones su trabajo es totalmente confiable _____ |
| Conocimiento del trabajo      | Deficiente conocimiento de su trabajo _____   | Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto _____                           | Conoce ampliamente las funciones asignadas a su puesto de trabajo _____   |
| Responsabilidad               | No cumple con sus obligaciones y demuestra poco interés por su trabajo _____                    | Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra interés por el trabajo _____ | Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse _____  |
| Utilización de los recursos   | No demuestra interés en manejar apropiadamente los recursos disponibles a su cargo _____        | Buena administración de los recursos disponibles a su cargo _____                     | Dinamismo para mejorar su enseñanza, muy hábil para mostrar mejoras a métodos de trabajo y reducción de costos _____            |
| Iniciativa y creatividad      | Raramente pasa a la acción, no asume responsabilidad que no estén pactadas previamente _____    | Frecuentemente pasa a la acción asumiendo riesgos _____                               | Siempre pasa la acción asumiendo los riesgos y trae un nuevo emprendimiento _____   |
| Cooperación                   | Es difícil trabajar con él o con ella frecuentemente se niega a prestar ayuda a los demás _____ | Dispuesto a prestar ayuda sólo en algunos casos prefiere no trabajar en equipo _____  | Dispuestos a prestar ayuda siempre que sea requerida _____  |

## C. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE : \_\_\_\_\_

CARGO : \_\_\_\_\_

FACTORES

CALIFICACIÓN

CALIDAD DEL TRABAJO

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

RESPONSABILIDAD

UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

COOPERACIÓN

TOTAL

## RANGOS DE CALIFICACIÓN

DESEMPEÑO DEFICIENTE 0 ≤ X ≤ 100

DESEMPEÑO NORMAL 100 &lt; X ≤ 200

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE 200 &lt; X ≤ 300

CON BASE A LA EVALUACIÓN REALIZADA, EL EMPLEADO OBTUVO UNA CALIFICACIÓN DE:

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE \_\_\_\_ DESEMPEÑO NORMAL \_\_\_\_ DESEMPEÑO DEFICIENTE \_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SELLO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

## D. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO

HAGO CONSTAR QUE HE LEIDO LA PRESENTE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ME DOY POR ENTERADO DEL CONTENIDO DE LA MISMA.

ESTOY DE ACUERDO CON EL RESULTADO: \_\_\_\_\_

POR INCORFOMIDAD CON EL RESULTADO SOLICITO APELACIÓN: \_\_\_\_

COMENTARIO DEL EVALUADO, INCLUYENDO LOGROS ALCANZADOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO\_\_\_\_\_  
FECHA

| <b>CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA<br/>DE SAN SALVADOR</b><br><b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b><br><b>PERSONAL DE FINANZAS</b>  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| A. NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ SEXO: _____<br>EDAD: _____ FECHA: _____ DEPARTAMENTO/SECCIÓN: _____<br>CARGO: _____ PERIODO DE EVALUACIÓN DE: _____ AL: _____<br>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: _____ |  |   |   |
| B. INSTRUCCIONES: Deberá marcar con una "X" la categoría que considere que representa el desempeño   |  |   |   |
| FACTORES DE EVALUACIÓN   | DESEMPEÑO DEFICIENTE   | DESEMPEÑO NORMAL  | DESEMPEÑO SOBRESALIENTE   |
| Calidad del trabajo  | Su trabajo no es confiable debe ser controlado constantemente _____                                      | Ocasionalmente se debe verificar su trabajo _____                                     | Trabajo de buena calidad arriba del nivel del promedio, rara vez necesita correcciones su trabajo es totalmente confiable _____ |
| Conocimiento del trabajo   | Deficiente conocimiento de su trabajo _____  | Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto _____                           | Conoce ampliamente las funciones asignadas a su puesto de trabajo _____   |
| Responsabilidad  | No cumple con sus obligaciones y demuestra poco interés por su trabajo                                   | Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra interés por el trabajo _____ | Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse _____  |
| Honradez   | Su comportamiento es inadecuado. _____   | Muestra los datos de la forma en que se dan _____                                     | Sabe dar explicaciones sobre el porque de los resultados _____  |
| Iniciativa y creatividad   | Raramente pasa a la acción no asume responsabilidad que no estén pactadas previamente _____              | Frecuentemente pasa a la acción asumiendo riesgos _____                               | Siempre pasa la acción asumiendo los riesgos y trae un nuevo emprendimiento _____   |
| Ética en el trabajo  | Es difícil trabajar con él o con ella debido a que no da explicaciones claras sobre los resultados _____ | Presenta los informes financieros cuando se le solicita _____                         | Da a conocer los resultados anticipadamente _____   |
| Presentación   | Muestra una imagen que no va de acuerdo a su trabajo y puesto. _____                                     | Presenta una buena imagen _____   | Da una impresión intachable en cualquier lugar _____  |

## C. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE : \_\_\_\_\_  
 CARGO : \_\_\_\_\_

FACTORES  
 CALIFICACIÓN  
 CALIDAD DEL TRABAJO  
 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO  
 RESPONSABILIDAD  
 HONRADEZ  
 INICIATIVA Y CREATIVIDAD  
 ÉTICA EN EL TRABAJO  
 PRESENTACIÓN

TOTAL

## RANGOS DE CALIFICACIÓN

|                         |               |
|-------------------------|---------------|
| DESEMPEÑO DEFICIENTE    | 0 ≤ X ≤ 100   |
| DESEMPEÑO NORMAL        | 100 < X ≤ 200 |
| DESEMPEÑO SOBRESALIENTE | 200 < X ≤ 300 |

CON BASE A LA EVALUACIÓN REALIZADA, EL EMPLEADO OBTUVO UNA CALIFICACIÓN DE:

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE \_\_\_\_\_ DESEMPEÑO NORMAL \_\_\_\_\_ DESEMPEÑO DEFICIENTE \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL EVALUADOR

SELLO

D. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO  
 HAGO CONSTAR QUE HE LEIDO LA PRESENTE EVALUACIÓN Y CALIFICACION DEL DESEMPEÑO Y  
 ME DOY POR ENTERADO DEL CONTENIDO DE LA MISMA.

ESTOY DE ACUERDO CON EL RESULTADO: \_\_\_\_\_

POR INCONFORMIDAD CON EL RESULTADO SOLICITO APELACIÓN: \_\_\_\_\_

COMENTARIO DEL EVALUADO, INCLUYENDO LOGROS ALCANZADOS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL EVALUADO

FECHA \_\_\_\_\_

**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR  
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

A. NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO/SECCIÓN: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_ PERÍODO DE EVALUACIÓN DE: \_\_\_\_\_ AL: \_\_\_\_\_  
 FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

B. INSTRUCCIONES: Deberá marcar con una "X" la categoría que considere que representa el desempeño

| FACTORES DE EVALUACION   | DESEMPEÑO DEFICIENTE  | DESEMPEÑO NORMAL  | DESEMPEÑO SOBRESALIENTE   |
|--------------------------|---|---|---|
| Calidad del trabajo      | Su trabajo no es confiable debe ser controlado constantemente _____   | Ocasionalmente se debe verificar su trabajo _____                                     | Trabajo de buena calidad arriba del nivel del promedio, rara vez necesita correcciones su trabajo es totalmente confiable _____ |
| Conocimiento del trabajo | Deficiente conocimiento de su trabajo _____   | Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto _____                           | Conoce ampliamente las funciones asignadas a su puesto de trabajo _____   |
| Responsabilidad          | No cumple con sus obligaciones y demuestra poco interés por su trabajo  | Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra interés por el trabajo _____ | Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse _____  |
| Liderazgo                | Constantemente es obedecida por sus subalternos _____   | Es obedecido pero tolera algunos desordenes _____                                     | Sabe hacerse obedecer y es seguido con gusto _____  |
| Iniciativa y creatividad | Raramente pasa a la acción, no asume responsabilidad que no estén pactadas previamente _____  | Frecuentemente pasa a la acción asumiendo riesgos _____                               | Siempre pasa la acción asumiendo los riesgos y trae un nuevo emprendimiento _____   |
| Cooperación              | Es difícil trabajar con el o con ella frecuentemente se niega a prestar ayuda a los demás _____   | Dispuesto a prestar ayuda solo en algunos casos prefiere no trabajar en equipo _____  | Dispuestos a prestar ayuda siempre que sea requerida _____  |
| Comunicación             | Muestra deficiencia en la comunicación con todos los niveles emplea inadecuadamente la información recibida y de la transmisión de la misma _____ | Su comunicación es normal dentro de la institución _____                              | Tiene buenas relaciones con todo el personal y es comunicativo _____  |

## C. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE : \_\_\_\_\_

CARGO : \_\_\_\_\_

FACTORES  
CALIFICACIÓN

CALIDAD DEL TRABAJO

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

RESPONSABILIDAD

LIDERAZGO

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

COOPERACIÓN

COMUNICACIÓN

TOTAL

## RANGOS DE CALIFICACIÓN

DESEMPEÑO DEFICIENTE                      0 ≤ X ≤ 100

DESEMPEÑO NORMAL                         100 &lt; X ≤ 200

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE                200 &lt; X ≤ 300

CON BASE A LA EVALUACIÓN REALIZADA, EL EMPLEADO OBTUVO UNA CALIFICACIÓN DE:

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE \_\_\_\_\_ DESEMPEÑO NORMAL \_\_\_\_\_ DESEMPEÑO DEFICIENTE \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

SELLO

D. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO  
HAGO CONSTAR QUE HE LEIDO LA PRESENTE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO Y  
ME DOY POR ENTERADO DEL CONTENIDO DE LA MISMA.

ESTOY DE ACUERDO CON EL RESULTADO: \_\_\_\_\_

POR INCORFOMIDAD CON EL RESULTADO SOLICITO APELACIÓN: \_\_\_\_\_

COMENTARIO DEL EVALUADO, INCLUYENDO LOGROS ALCANZADOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

FECHA \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS**

Las siguientes instrucciones están dirigidas para llenar el formulario de Evaluación del Desempeño del Personal Educativo, de Finanzas y Administrativo:

**1. DATOS GENERALES**

Esta sección se refiere aspectos generales del empleado:

**NOMBRE DEL EMPLEADO:** Anota los nombres y apellidos completos del empleado evaluado.

**SEXO:** Con la letra "M" si es masculino, y/o la "F" si es femenino.

**EDAD:** Anotar la edad del empleado.

**FECHA:** Anotar día, mes y año de la realización de la evaluación.

**DEPARTAMENTO-SECCIÓN:** Aquí se anotará en que departamento o sección labora el empleado. Ejemplo: mantenimiento, vigilancia entre otros.

**PERÍODO DE EVALUACIÓN:** Anotar las fechas en que se realizará la evaluación.

## **2. EVALUACIÓN**

El evaluador deberá colocar una "X" en el cuadro correspondiente el criterio que el considere que merece el empleado en cada factor.

## **3. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

Se anota el nombre del empleado y el nombre del puesto que ocupa y luego de realizar la evaluación de los factores, se realiza la tabulación de los resultados que consiste en trasladar la puntuación de acuerdo con los cuadros (2), (3) y (4), que se ha determinado para cada factor, luego se procede a la sumatoria de las calificaciones obtenidas y de esta manera obtener el desempeño del empleado según el rango en que se ubique de acuerdo al cuadro (1).

Se coloca una (X), en el desempeño que se haya asignado de acuerdo a los rangos de clasificación.

Luego el evaluador anotara los aspectos que se haya considerado y que considere importantes.

Finalmente firma y sellará.

#### **4. COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El evaluado recibirá el formulario de la evaluación y recibirá el resultado dará su opinión de si esta de acuerdo o no con los resultados, haciendo los comentarios del caso.

Finalmente el evaluado firmará y colocará la fecha en que se fue notificado.

#### **4.2 MECANISMOS DE CONTROL PRESUPUESTARIOS**

Para que los Centros de Desarrollo Infantil tengan un mejor control de los fondos, es importante diseñar un mecanismo de control presupuestario como: El flujo de efectivo. Que tendrá como objetivo estimar los ingresos y gastos en que incurrirá el CDI en el transcurso del año.

**MODELO DE FLUJO DE EFECTIVO (INGRESOS Y GASTOS)**  
**Centro de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador.**

Del 01 de \_\_\_\_\_ Al \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 200 \_\_\_\_\_

|   |          |          |
|---|----------|----------|
| Ingresos                                    |          | \$       |
| Saldo anterior                              |          | \$       |
| <b>Salario del personal</b>                 |          | \$       |
| Salario del personal Educativo              | \$       |          |
| Salario del personal de Finanzas            | \$       |          |
| Salario del personal Administrativo         | \$       |          |
| Deducciones de la ley                       | \$ _____ |          |
| <b>Servicios básicos</b>                    |          | \$       |
| servicio telefónico                         | \$       |          |
| Servicio de energía eléctrica               | \$       |          |
| Servicio de agua potable                    | \$ _____ |          |
| <b>Ingresos propios</b>                     |          | \$       |
| Costos de la matrícula                      | \$       |          |
| Cuota mensual                               | \$ _____ |          |
| <b>Otros ingresos</b>                       |          | \$       |
| Donaciones                                  | \$ _____ |          |
| <b>Total</b>                                |          | \$ _____ |
| <b>Egresos</b>                              |          | \$       |
| Pagos de salario al personal Educativo      | \$       |          |
| Pagos de salario al personal de Finanzas    | \$       |          |
| Pagos de salario al personal Administrativo | \$       |          |
| Aportaciones de ley                         | \$       |          |
| Pago por servicios básicos                  | \$ _____ |          |
| <b>Sub-Total</b>                            |          | \$ _____ |
| <b>Gastos</b>                               |          | \$       |
| Gastos de Alimentación                      | \$       |          |
| Compra de Maquinaria, Mobiliario y Equipo   | \$       |          |
| Compra de Material Didáctico                | \$ _____ |          |
| <b>TOTAL:</b>                               |          | \$ _____ |

## 5. PLAN DE INVERSIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO

### 5.1 RECURSOS

Para la implementación de la propuesta del Modelo Administrativo Aplicado a los Centros de Desarrollo Infantil, se requiere de los siguientes recursos:

➤ Humano

Dos personas las cuales serán tomadas del personal interno de los CDI, para que lleven a cabo las capacitaciones sobre la aplicación de la propuesta del Modelo Administrativo a los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador.

➤ Materiales

Se necesitarán papelería y útiles, alquiler de equipos audio-visuales, un archivador, locales y otros necesarios para el buen funcionamiento de este.

➤ Financieros

Las fuentes de financiamiento serán tomadas de los fondos propios y de patrocinios que tienen los Centros de Desarrollo Infantil.

## **5.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

Los costos en que se incurrirán para llevar a cabo la implementación de la propuesta del Modelo dentro de los CDI, se describe a continuación:

**CUADRO N° 6**  
**COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO**  
**ADMINISTRATIVO**

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN  | COSTO            |
|----------|--|------------------|
|          | <b>Recurso Humano</b>  |                  |
| 2        | Capacitadores<br><br>Serán tomados del personal interno de los CDI, por lo tanto no será necesario la contratación externa |                  |
|          | <b>Recursos Materiales</b>   |                  |
|          | Papelería y Útiles,  | \$ 60.00         |
| 1        | Alquiler de Equipos Audio-visuales (Cañón o Retroproyector)  | \$ 350.00        |
| 1        | Archivero  | \$ 80.00         |
|          | <b>Otros Gastos</b>  |                  |
|          | Material Impreso   | \$ 252.00        |
|          | Imprevistos  | \$ 75.00         |
|          | Refrigerios  | \$ 65.00         |
|          | <b>TOTALES:</b>  | <b>\$ 882.00</b> |

Fuente: Grupo de Investigación

## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la ejecución de la implementación de la Propuesta del Modelo Administrativo Aplicado a los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador, se propone la siguiente calendarización:

| No | MES   | MES 1   |   |   |   | MES 2 |   |   |   | MES 3 |   |   |   | MES 4 |   |   |   |   |
|----|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|---|
|    |   | SEMANAS | 1 | 2 | 3 | 4     | 1 | 2 | 3 | 4     | 1 | 2 | 3 | 4     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Presentación de la Propuesta a los Directores de los CDI                        |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |
| 2  | Contratación de capacitadores   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |
| 3  | Selección de las Áreas y Personal incluido en la Implementación de la Propuesta |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |
| 4  | Capacitación al Personal de los CDI   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |
| 5  | Implementación de la Propuesta  |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |
| 6  | Evaluación de los resultados  |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |
| 7  | Corrección de inconsistencias   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |
| 8  | Seguimiento del Modelo Administrativo   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |

FUENTE: GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
FECHA : FEBRERO 2006

## **7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **7.1 EVALUACIÓN**

Con el propósito de examinar los resultados que se obtengan a través de la implementación de la propuesta de un Modelo Administrativo Aplicado a los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador, para ello dicha evaluación será efectuada por la Dirección de los CDI, quien verificará si la propuesta hecha se está llevando a cabo, para que haya una mejor administración de todos los recursos disponibles; además, se evaluará la participación de cada uno de los empleados.

### **7.2 SEGUIMIENTO**

El responsable de darle seguimiento a la propuesta del Modelo Administrativo Aplicado a los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador será el Director de cada CDI.

## BIBLIOGRAFIA

### A. LIBROS

- Koontz, O'Donnell, **"Administración"**, McGrawHill 10<sup>a</sup> Edición, Méico, D.F., 1994
- Reyes Ponce, Agustín, **"Administración Moderna"**, Editorial Limusa, 7<sup>a</sup> reimpresión, México 1998
- Sisk. Henry, **"Administración y Gerencia de Empresa"**, Grupo Editorial Ibero América, 3<sup>a</sup> Edición, México 1979
- Stephen P. Robbins, **"Administración, Teoría y Práctica"**, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericano S.A., México 1987
- Stoner, Freeman Y Gilbert, **"Administración"**, Prentice-Hall, 6<sup>a</sup> Edición, México, 1996
- Terry, George, **"Principio de Administración"**, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 9<sup>a</sup> Edición, México 1993
- Werther, William, **"Administración de Personal y Recursos Humanos"**, Mc-Graw Hill, 4<sup>a</sup> Edición, México 1995.

**B. TESIS**

- Álvarez Ramírez, Alicia Margarita y Otros. "Diseño de un Plan de Capacitación Orientado al Fortalecimiento de las Condiciones Higiénicas e Imagen Comercial en el Mercado Municipal La Placita, de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador".
- Arriaga, Ana, Diseño de Manuales Administrativos para las Áreas Funcionales de las Cooperativas Afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, de Responsabilidad Limitada. Tesis UES, 1992.

**C. LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N° 38, 1983.
- Código de Familia, Decreto N° 677, 1993.
- Código de Comercio, Decreto N° 671, 1993.

**D. DICCIONARIO**

- Rosenberg, J.M, "Diccionario de la Administración", Editorial Océano.

**E. OTROS**

- Gil de Rivas, Mirna Roxana, **"Guía didáctica de Psicología aplicada la Empresa"**, El Salvador, Enero 2000. Pág. 116
  
- Ministerio de Educación, **"Normativas"**, El Salvador 2001.
  
- Registro de la base de datos del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral a la Niñez y Adolescencia (ISNA).
  
- [www.isna.com.org](http://www.isna.com.org)



# **ANEXOS**



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

ANEXO N° 1  
ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS CENTROS DE DESARROLLO  
INFANTIL.

DIRECTORES

**Introducción:** El presente cuestionario tiene como propósito Recolectar información necesaria para la elaboración de la Propuesta de un Modelo Administrativo, el cual se espera sea una herramienta importante para los Centros de Desarrollo Infantil.

La información utilizada será exclusivamente confidencial que se maneja para fines académicos.

**Indicaciones:** Favor marcar con una "X" la respuesta que estime conveniente y completar en los casos necesarios.

**I. Datos generales:**

Nombre del Centro: \_\_\_\_\_  
Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_  
Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_  
Número de beneficiarios que atiende: \_\_\_\_\_  
Número de Personal Administrativo: \_\_\_\_\_  
Número de Personal de Servicio: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

**II. Datos de contenido**

1. ¿Conoce usted los objetivos del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Conoce usted cuál es la Misión del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Conoce usted cuál es la Visión del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. ¿Están definidas las actividades en su área de trabajo ?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



5. ¿Con qué tipos de planes cuenta el Centro de Desarrollo Infantil para el desarrollo de sus actividades?  
Planes a corto plazo \_\_\_\_\_  
Planes a mediano plazo \_\_\_\_\_  
Planes a largo plazo \_\_\_\_\_
6. ¿Existen políticas que normen las actividades de los empleados del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Cuenta el Centro de Desarrollo Infantil con estrategias para lograr alcanzar sus objetivos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas administrativas cuenta el Centro de Desarrollo Infantil?  
a. Manual de Organización \_\_\_\_\_  
b. Manual de Descripción de puestos \_\_\_\_\_  
c. Manual de Procedimientos \_\_\_\_\_  
d. Reglamento Interno de Trabajo \_\_\_\_\_  
e. Ninguno \_\_\_\_\_
9. ¿Qué métodos de evaluación del desempeño utiliza el Centro de Desarrollo Infantil para evaluar a los empleados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. ¿Qué tipos de herramientas utiliza el CDI ara el reclutamiento del personal?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Conoce la estructura organizativa del CDI?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿Están bien definidas las líneas de mando de cada una de las áreas de trabajo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. De los siguientes tipos de liderazgo, ¿En cuál se ubicaría usted?  
a. Autocrático \_\_\_\_\_  
b. Paternalista \_\_\_\_\_  
c. Democrático \_\_\_\_\_  
d. Anárquico \_\_\_\_\_  
e. Personal \_\_\_\_\_  
f. Impersonal \_\_\_\_\_  
g. Innato \_\_\_\_\_



14. ¿Qué medios de comunicación se utiliza con mayor frecuencia en el Centro de Desarrollo Infantil?

- a. Memorándum \_\_\_\_\_
- b. Reuniones \_\_\_\_\_
- c. Otras \_\_\_\_\_

15. ¿Existen obstáculos que impiden una comunicación eficaz dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si su respuesta es positiva, explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados para tomar una decisión importante dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si su respuesta es negativa, explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipos de prestaciones proporciona el CDI a los empleados?

- a. Servicios médicos \_\_\_\_\_
- b. Seguros de vida \_\_\_\_\_
- c. Aguinaldos \_\_\_\_\_
- d. Bonos \_\_\_\_\_
- e. Otras \_\_\_\_\_

18. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados para tomar una decisión importante dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si su respuesta es negativa, explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Cada cuánto tiempo supervisa y evalúa el desempeño a los empleados dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

- a) Trimestralmente \_\_\_\_\_
- b) semestralmente \_\_\_\_\_
- c) Anualmente \_\_\_\_\_



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

**ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS CENTROS DE DESARROLLO  
INFANTIL.**

**EMPLEADOS**

**Introducción:** El presente cuestionario tiene como propósito Recolectar información necesaria para la elaboración de la Propuesta de un Modelo Administrativo, el cual se espera sea una herramienta importante para los Centros de Desarrollo Infantil.

La información utilizada será exclusivamente confidencial que se maneja para fines académicos.

**Indicaciones:** Favor marcar con una "X" la respuesta que estime conveniente y completar en los casos necesarios.

**I. Datos generales:**

Nombre del Centro: \_\_\_\_\_  
Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_  
Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

**II. Datos de contenido**

1. ¿Conoce usted los objetivos del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
2. ¿Conoce usted cual es la Misión del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
3. ¿Conoce usted cual es la Visión del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
4. ¿Están definidas las actividades en su área de trabajo ?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
  
Si su respuesta es positiva, explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
5. ¿Para ingresar a laborar en la institución, paso por un procedimiento de selección de personal previo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



6. ¿En situaciones extremas sabe a quien dirigirse para buscarle una solución al caso?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. Cuando recibe ordenes, ¿son solamente de su jefe inmediato?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. De los siguientes tipos de liderazgo, ¿En cuál ubicaría a su jefe inmediato?  
a. Autocrático \_\_\_\_\_  
b. Paternalista \_\_\_\_\_  
c. Democrático \_\_\_\_\_  
d. Anárquico \_\_\_\_\_  
e. Personal \_\_\_\_\_  
f. Impersonal \_\_\_\_\_  
g. Innato \_\_\_\_\_
9. ¿Qué medios de comunicación se utiliza con mayor frecuencia en el Centro de Desarrollo Infantil?  
a. Memorándum \_\_\_\_\_  
b. Reuniones \_\_\_\_\_  
c. Otras \_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles de las formas de comunicación considera que es la mas efectiva?  
a. Forma verbal \_\_\_\_\_  
b. Forma escrita \_\_\_\_\_  
c. Ambas \_\_\_\_\_
11. ¿Existen obstáculos que impiden una comunicación eficaz dentro del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si su respuesta es positiva, explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿Sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta cuando se toman decisiones importantes dentro del Centro de Desarrollo Infantil?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si su respuesta es negativa, explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿Cuál de los siguientes incentivos proporciona el CDI?  
a. Servicios médicos \_\_\_\_\_  
b. Seguros de vida \_\_\_\_\_  
c. Aguinaldos \_\_\_\_\_  
d. Bonos \_\_\_\_\_  
e. Otras \_\_\_\_\_
14. ¿Cada cuanto tiempo son supervisados y evaluados el desempeño de sus actividades dentro del Centro de Desarrollo Infantil?  
d) Trimestralmente \_\_\_\_\_  
e) semestralmente \_\_\_\_\_  
f) Anualmente \_\_\_\_\_



15. ¿El jefe inmediato le delega autoridad para tomar decisiones en un momento determinado?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

16. ¿De que forma se realiza el control de asistencia?

- a. Mediante lista de asistencia \_\_\_\_\_
- b. Mediante marcadores de tarjeta \_\_\_\_\_
- c. Otras \_\_\_\_\_

**A N E X O N ° 2**  
**CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL (CDI) DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

|    | <b>NOMBRE DE LA ENTIDAD</b>                                       | <b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>                      | <b>DIRECCION DEL PROGRAMA</b>  | <b>DIRECTOR DEL CDI</b>                |
|----|---|---|--|--|
| 1  | ALCALDIA MUNICIPAL DE APOPA                                       | CDI SANTA CATARINA                              | 2ª C. PTE., 2ª AV. SUR Nº 2, KM. 13 C. A NEJAPA, COL. EL PORTAL        | LICDA. LORENA CANJURA DE VALENZUELA    |
| 2  | ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO                               | CDI JOSE MAURICIO AGUILAR                       | CALLE PRINCIPAL VILA MARIONA Nº2, TEL. 2204-1988                       | GELGA MORALES                          |
| 3  | ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS                                   | CDI MIS PRIMEROS PASITOS                        | 29 AV. SUR, INTERIOR DEL MERCADO ZACAMIL, TEL.2272-8913                | MARIA CRUCIDIA AGUILLON                |
| 4  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARCOS                                  | CDI DE LA ALCAL. MUNPAL. DE SAN MARCOS          | COL. JARDINES DE SAN MARCOS, Nº47-F, PASAJE Nº4, SAN MARCOS            | ANA RUTH ORELLANA MELENDEZ             |
| 5  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR                                | CDI MERCADO CENTRAL                             | EDIFICIOS Nº8, 3er NIVEL, MERCADO CENTRAL SAN SALVADOR                 | MARIA ELIZABETH HERNANDEZ ESTRADA      |
| 6  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR                                | CDI MERCADO TINETTI                             | CONTIGUO A MERCADO TINETTY, FINAL C. DELGADO S. SALVADOR               | LICDA. NORA ISABEL MINEROS MENDOZA     |
| 7  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR                                | CDI MERCADO SAGRADO CORAZON DE JESUS            | 4ª C. PTE. Y 3ª AV. SUR FRENTE A IGLESIA EL CALVARIO                   | ESMERALDA EVELYN MORAN                 |
| 8  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR                                | CDI MERCADO DE SAN JACINTO TEL.:2270-8874       | AV. IRINEO CHACON Y C. RAMON BELLOSO BARRIO SAN JACINTO S. SALVADOR    | LIC. RAFAEL ARTIGA GUDIEL              |
| 9  | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR                                | CDI MERCADO MODELO                              | ENTRE CALLE PRADO Y C. MODELO, SAN SALVADOR                            | ANA VILMA TOBAR                        |
| 10 | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR                                | CDI MERCADO SAN MIGUELITO                       | 2ª AV. NTE. Y AVENIDA ESPANA, BARRIO SAN MIGUELITO                     | CARLOS FLORES                          |
| 11 | ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR                                | CDI MERCADO EXCUARTEL                           | 10ª AV. NTE. ENTRE CALLE DELGADO Y LA CALLE ORIENTE                    | LICDA. ANA VILMA TOBAR                 |
| 12 | ASOCIA. CENTRO DE ATEN. FAMILIAR Y ESTIMULA TEMPRANA , CENACEF    | CDI LAS ARDILLITAS                              | 7ª CALLE PONIENTE URBANIZACION BONANZA Nº 12 A - C, MEJICANOS          | CONSUELO DEL CARMEN PEREZ              |
| 13 | ASOCIA. COMUNAL Y FAMILIAR DE VICTIMAS Y VIOLACION DDHH, CODEFAM  | CDI GAUNAQUITOS                                 | 5ª CALLE PONIENTE Nº 11  | MARIA HILDA RIVAS ACOSTA               |
| 14 | ASOCIA. INTERSECTORIAL P/ EL DESA. ECONO. Y EL PROG. SOCIAL CIDEP | CDIA RCOIRIS                                    | CANTON SAN LUIS MARIONA, CUSCATANCINGO                                 | ADA YANIRA GOMEZ                       |
| 15 | ASOCIA. INTERSECTORIAL P/ EL DESA. ECONO. Y EL PROG. SOCIAL CIDEP | CDI MANOS UNIDAS                                | CALLE CANTON SAN LUIS MARIONA, COL. MONTECARMELO CUSCA.                | AURA REGINA COLOCHO DE PONCE           |
| 16 | ASOCIACION MOCIMIENTO SALVADORENO DE MUJERES, MSM                 | CDI Y FAMILIAR EL JACALITO                      | COLONIA JARDINES DE SAN MARCOS PASAJE 4, CASA Nº 46                    | ANA RUTH ORELLANA MELENDEZ             |
| 17 | BRIGHT SMILES, S.A. DE C.V.                                       | CDI SONRISAS BRILLANTES                         | URBANIZACION VILLA DEL MAR, CALLE LOS MANGLARES Nº 3                   | ANA BEATRIZ SILVA CACERES              |
| 18 | CDI HAPPY ANGELS  | CDI HAPPY ANGELS                                | COLONIA Y CALLE UNIVERSITARIA NORTE Nº 2, CASA Nº 10                   | GERALDINA MARIA SALAZAR PORTAL         |
| 19 | CDI AMIGUITOS 2   | CDI AMIGUITOS 2                                 | PROLONGACION ALAMEDA JUAN PABLO SEGUNDO, CASA Nº 3                     | BERENICE VEANINA RUIZ DE DURAN         |
| 20 | CDI ANGELITO  | CDI ANGELITO                                    | SENDA 3 Nº 23, C. RESIDENCIAL LA ESPERANZA                             | MARIA ELENA CASTRO DE OCHOA            |
| 21 | CDI JARDIN DE ANGELITOS   | CDI JARDIN DE ANGELITOS                         | RESIDENCIAL SANTISIMA TRINIDAD 3 POLIGONO 20, PASAJE Nº 7, BLOCK C Nº2 | MARELY DE LOS ANGELS VALDES MORAN      |
| 22 | CDI JESUS CHILD   | CDI JESUS CHILD                                 | CALLE LA PEDRERA COLONIA CUSCATLAN, Nº 1, ATRAS DEL PERICENTRO         | LICDA. MARIA GUADALUPE GONZALEZ        |
| 23 | CDI LA PROVIDENCIA  | CDI LA PROVIDENCIA                              | URBANIZACION CARMITA CALLE PRINCIPAL, COLONIA MIRAMONTE Nº 15-B        | ANA CECILIA MONROY ESQUIZABAL          |
| 24 | CDI LOS JUNIORS   | CDI LOS JUNIORS                                 | CALLE LOS VIVEROS Nº 102, COLONIA NICARAGUA                            | NELLY LORENA TORRES DE ARTIAGA         |
| 25 | CDI MI PEQUEÑO JARDIN   | CDI MI PEQUEÑO JARDIN                           | JARDINES DE LA JACIENDA C. LA CANADA Nº 266-D, CIUDAD MERLIOT          | CECILIA ESTHER PALACIOS DE CHACON      |
| 26 | CDI NINO DE JESUS   | CDI NINO DE JESUS                               | RESIDENCIAL ALTA VESTA, PASAJE 36 SUR POLOGONO 8, CASA Nº 248          | ADA ARGENTINA CRUZ DE BAUTISTA         |
| 27 | CDI NINOS DE HOY (TODAY'S KIDS)                                   | CDI NINO DE HOY                                 | URBANIZACION YUMURY AV. SISIMILES Nº 3167 COLONIA MIRAMONTE            | SONIA PATRICIA BLANCO DE TREJO         |
| 28 | CDI RETONOS   | CDI RETONOS                                     | URBANIZACION LOMA LINDA, AV. LOS CANALES Nº 5                          | ANA MARIA PHOL DE LARIOS               |
| 29 | CDI TEDDY'S CARE  | CDI TEDDY'S CARE (CUIDO DE UN OSITO TIERNO)     | COLONIA TLACATL, PASAJE CONCHALIO Nº 26                                | JOICE MARGARITA MAHILL VELASCO         |
| 30 | CENTRO CULTURAL Y LUDOTECA INFANTIL LOS GRILLITOS                 | CDI CENTRO CUL. Y LUDOTECA INFAN. LOS GRILLITOS | 3ª C. PTE. Nº 3839 COLONIA ESCALON                                     | SILVIA SALAZAR                         |
| 31 | CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL EL DIVINO NINO                      | CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL EL DICINO NINO    | COLONIA SATELITE, CALLE CONSTITUCION Y PASAJE ARIAS, Nº 28 Q           | ANA MARGARITA PARADA DE NAVAS          |
| 32 | CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL CANGUROS                            | CDI CANGUROS                                    | RESIDENCIAL SAN LUIS AV. IZALCO BLOCK 9, CASA Nº5, SAN SALVADOR        | DANA MARIA GIRON GARCIA                |
| 33 | CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL LA CASITA FELIZ                     | CDI LA CASITA FELIZ                             | COLONIA SCANDIA, C. DINAMARCA Nº32 AYUTUXTEPEQUE                       | MIRNA MARIBEL ESCOBAR ESCOBAR          |
| 34 | CENTRO INFANTIL LA FLORIDA  | CDI LA FLORIDA                                  | BOULEVARD LOS HEROES PASAJE LAS PALMERA Nº 22                          | BERTHA ALICIA VASQUEZ DE LEMUS         |
| 35 | CENTRO PSICOPEDAGOGICO TEMACH                                     | CDI CENTRO PSICOPEDAGOGICO TEMACH               | 27 AV. NTE. Nº 1123 COLONIA MEDICA                                     | TRANSITO DEL ROSARIO TICAS AREVALO     |
| 36 | COLEGIO BILINGÜE DIAS FELICES                                     | CDI COLEGIO HAPPY DAYS                          | CALLE CIRCULVALACION Nº 10 LOMAS DE SAN FRANCISCO                      | ANA REGINA RODRIGUEZ DE VASQUEZ        |
| 37 | COLEGIO JARDIN DE ACUARELAS                                       | CDI DEL COLEGIO JARDIN DE ACUARELAS             | FINAL AVENIDA IRAZU, Nº 516 COLONIA COSTA RICA                         | INGRID CAROLINA MACHADO MELGAR         |
| 38 | COMPASION INTERNACIONAL INCORPORATE                               | CDI DAVID                                       | 17 AV. SUR Y 22 C. PTE. BARRIO SANTA ANITA                             | BERTHA EMILIA ARGUETA                  |
| 39 | COMPASION INTERNACIONAL INCORPORATE                               | CDI NACIMOS PARA SERVIR ES-726                  | COL. SANCHEZ, B. CISNEROS, CALLE EL TIANGUE Nº402, SAN SALVADOR        | DESCONOCIDO                            |
| 40 | COMPASION INTERNACIONAL INCORPORATE                               | CDI RESTAURACION                                | DESCONOCIDA  | DESCONOCIDO                            |
| 41 | COMPASION INTERNACIONAL INCORPORATE                               | CDI FARO DE LUZ ES-770                          | COLONIA SANTA LUCIA, CALLE PPAL. Nº 52 SOYAPANGO, SAN SALVADOR         | GUADALUPE ESPERANZA HERNANDEZ          |
| 42 | COMPASION INTERNACIONAL INCORPORATE                               | CDI TORRE FUERTE ES-793                         | RESIDENCIAL SAN LUIS AV. IZALCO FINAL CALLE 4, SAN SALVADOR            | ADELINA DEL ROSARIO PINEDA MEDINA      |
| 43 | CORTE SUPREMA DE JUSTICIA   | CDI CORTE SUPREMA DE JUSTICIA                   | CEN. DE GOB. ANTIGUAS INSTALACIONES DEL CENTRO JUDI. ISIDRO MEN.       | MAGALI DEL CARMEN LEIVA MENDEZ         |
| 44 | EDUCACION PARVULARIA S.A. DE C.V.                                 | CDI ARCOIRIS DE ENSUENO                         | COLONIA NUEVA METROPOLIS, AV. TERMOPILAS BLOCK B Nº1                   | SONIA ELIZABETH MORAN DE PERASA        |
| 45 | EL BARQUITO DE PAPEL, S.A. DE C.V.                                | CDI EL BARQUITO DE PAPEL                        | AVENIDA LA REVOLUCION PASAJE 6, Nº 156 SAN BENITO                      | MARIA RIVERA DE DARDANO                |
| 46 | ESCUELA DE EDUCACION PARVULARIA IMAGINACION CREATIVA              | CDI IMAGINACION CREATIVA                        | 21 C PTE. Y 29ª AVENIDA NTE. Nº1167, COLONIA MEDICA                    | SOFIA EMPERATRIZ AYALA FRANCO          |
| 47 | ESCUELA PARVULARIA TIEMPO DE ALEGRIA                              | CDI BEBITOS                                     | AVENIDA ALBERT EISNTEIN Nº 11-13 LOMAS DE SAN FRANCISCO                | NORMA CONCEPCION DURAN DE MORALES      |
| 48 | FIGUEROA GONZALEZ S.A. DE C.V.                                    | CDI ESCALON                                     | 91º AV.NTE. Y 3ª CALLE PTE. COLONIA ESCALON                            | HILDA MARINA GONZALEZ DE FIGUEROA      |
| 49 | FUNDACION ARMIN MATTLI  | CDI ARMIN MATTLI                                | C. PPAL. Y AV. DE ACCESO AL CENTRO URB. JOSE SIMEON C. COL. ZACAMIL.   | MARTA CELINA HERNANDEZ DE VENTOSA      |
| 50 | FUNDACION BIENESTAR INFANTIL                                      | CDI EL JARDIN DE PLAKIN                         | ENTRE 8ª Y 10ª AV. SUR COSTADO SUR DEL EDIFICIO CENTRAL DE PNC         | ESTELA DEL CARMEN VILA SANCHEZ         |
| 51 | FUNDACION SIMAN   | CDI HOGAR INFANTIL ALSISSA                      | COL. FLOR BALNCA Y 37 AV. NORTE No. 113                                | LICDA. CARMEN DE SANDOVAL              |
| 52 | HOSPITAL NACIONAL ROSALES SAN SALVADOR                            | CDI MARIITA                                     | FINAL CALLE ARCE 25 AVB. NORTE   | ROSARIO LOPEZ ZEPEDA                   |
| 53 | IGLESIA CATOLICA APOSTOLICA Y ROMANA EN EL SALVADOR               | CDI MONSEÑOR ROMERO MADRE MARIETJE              | COL. LAS BRISAS DEL NORTE PJE. CANTIZANO                               | ANTONIO RODRIGUEZ                      |
| 54 | IGLESIA CATOLICA APOSTOLICA Y ROMANA EN EL SALVADOR               | CDI NINA CAROLINA                               | KM 7 CARRETERA TRONCAL DEL NORTE CIUDAD DELGADO                        | SOR DALIA ROSA CASTRO                  |
| 55 | IJM S.A DE C.V  | CDI MANITAS                                     | DESCONOCIDA  | FIDELINA RIVERA DE ORELLANA            |
| 56 | JARDIN INFANTIL CAMINITOS   | CDI CAMINITOS                                   | COL. CENTROAMERICA C. LOS PINARES AV. LOS LOBOS No. 18                 | GLORIA DEL CARMEN HERNANDEZ DE VENTURA |
| 57 | JARDIN INFANTIL NACIMIENTO DEL SABER                              | CDI INFANTIL NACIMIENTO DEL SABER               | RESIDENCIAL LA GLORIA COL. LAGLORIA, BLOCK C-7 No. 32                  | CARMEN DEL ROSARIO PAZ DE HERNANDEZ    |
| 58 | KIDS CO   | CDI KIDS CO                                     | AV. LAS FLORES COL. LAS ROSAS No 114                                   | ELSA BARRIENTOS CRUZ LOPEZ             |
| 59 | LA PALENTINA S.A DE C.V.  | CDI EL PARAISO DE LOS NINOS                     | AV. LAS PALMAS, No 224, COL. SAN BENITO                                | ROSA ELVIRA CUESTAS                    |
| 60 | RODRIGUEZ POSADA S.A DE C.V                                       | CDI DEL COLEGIO EL ARBOL DE DIOS                | URBANIZACION MADRE SELVA, PJE.E, SUR No 3, 4, 5                        | MARGARITA DE MEJIA                     |
| 61 | SERVICIOS EDUCACIONALES LITTLE ONES                               | CDI LITTLE ONES                                 | AV. JAYAQUE CALLE ZACACOYO BLOCK K No 24 SANTA TECLA                   | PATRICIA DE PARADA                     |
| 62 | SOCIEDAD PREDUCA S.A DE C.V                                       | CDI WONDERLAND                                  | 11ª CALLE PTE No 4215 COL ESCALON                                      | CLAUDIA CECILIA RIVAS DE VALLE         |
| 63 | CDI ANGELITOS   | CDI ANGELITOS                                   | RESIDENCIAL SANTA TERESA SENDA 5, POL. L -4 No. 32                     | KENY PAMELA GONZALEZ MELARA            |

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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LOS CDI

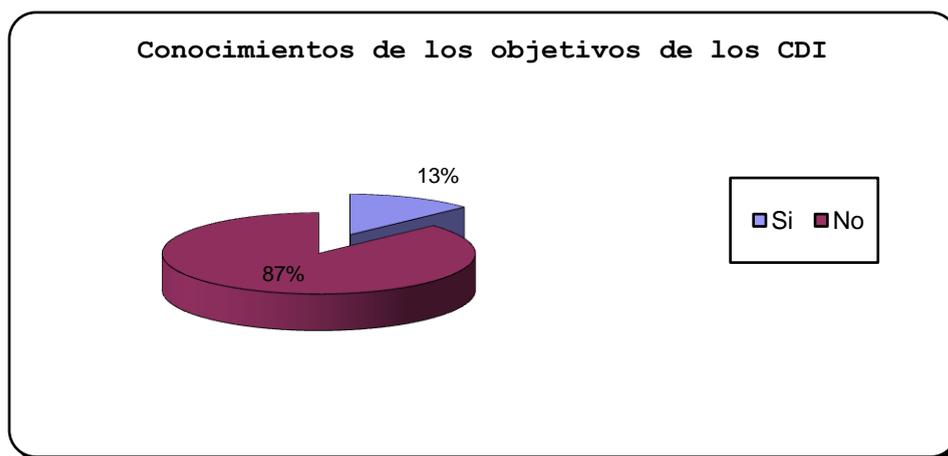
1- ¿Conoce los objetivos del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Conocer si los empleados de los CDI saben cuáles son los objetivos de la institución.

**CUADRO N° 1**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 3                   | 13%                 |
| No           | 20                  | 87%                 |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 1**



**COMENTARIO:**

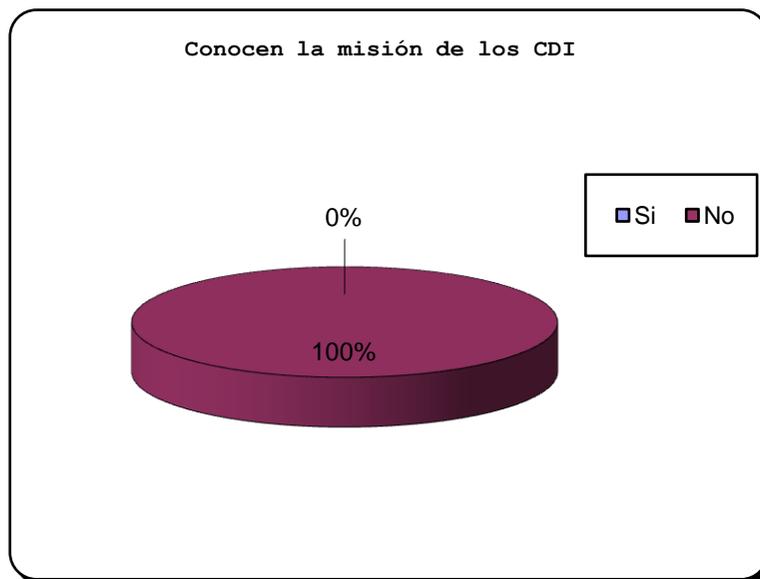
Del 100% de los empleados encuestados la mayoría de ellos en un 87% respondieron que no conocen los objetivos de los CDI, por lo que se determina definir por escrito y difundir a todo el personal.

**OBJETIVO:** Saber si lo empleados conocen cuál es la misión del CDI?

**CUADRO N° 2**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 0                   | 0%                  |
| No           | 23                  | 100%                |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 2**



**COMENTARIO:**

El total de los encuestados dijo que no tiene conocimientos sobre cuál es la Misión de los Centros de Desarrollo Infantil, por lo tanto es necesario elaborarla para que el personal tenga conocimiento de lo que se quiere lograr en el futuro.

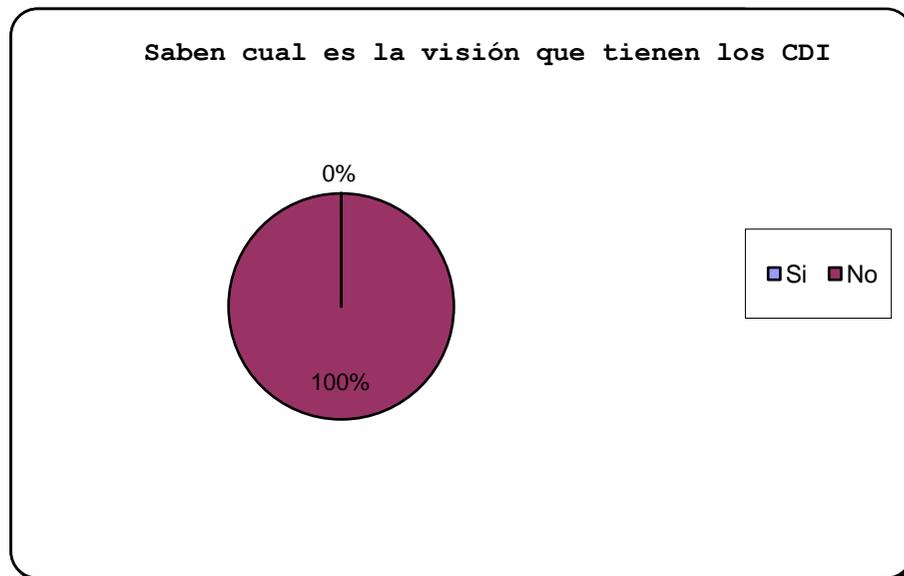
3- ¿Conoce cuál es la Visión del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Determinar si los empleados de los CDI tienen conocimientos sobre la visión de la institución.

**CUADRO N° 3**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 0                   | 0%                  |
| No           | 23                  | 100%                |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 3**



**COMENTARIO:**

El 100% de los encuestados respondieron que no tiene conocimientos sobre cuál es la Visión de los Centros de Desarrollo Infantil, por lo que es necesario estructurarla de tal manera que pueda ser alcanzable con los recursos disponibles.

4-

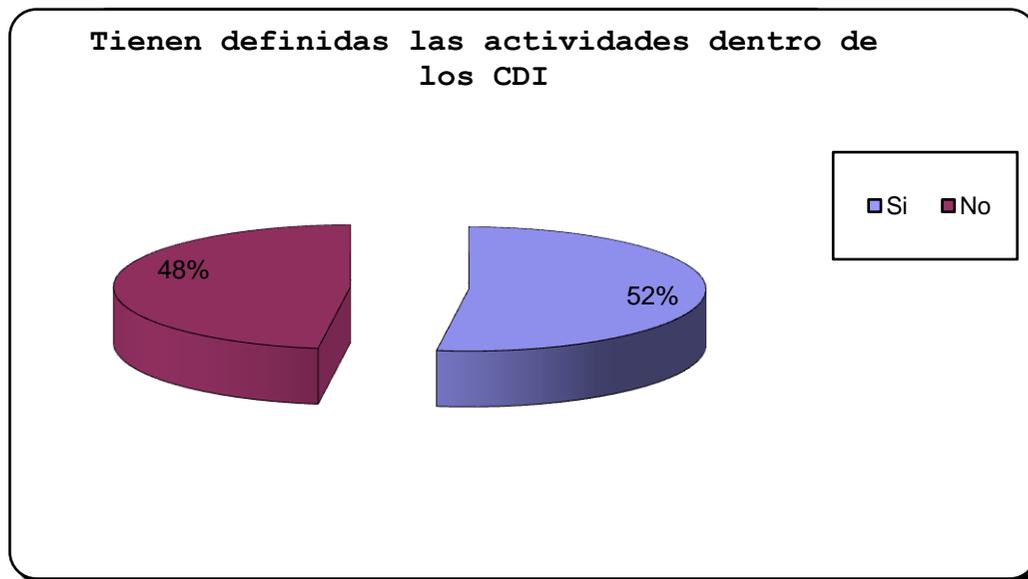
¿Están definidas las actividades en su área de trabajo ?

**OBJETIVO:** Establecer si se encuentran definidas las actividades de cada área de trabajo.

**CUADRO N° 4**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 12                  | 52%                 |
| No           | 11                  | 48%                 |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 4**



**COMENTARIO:**

El 52% de los encuestados respondieron que si tienen definidas sus responsabilidades dentro de los CDI, por lo tanto se ve la necesidad de que todo el personal debería de tener claramente su labor a desempeñar.

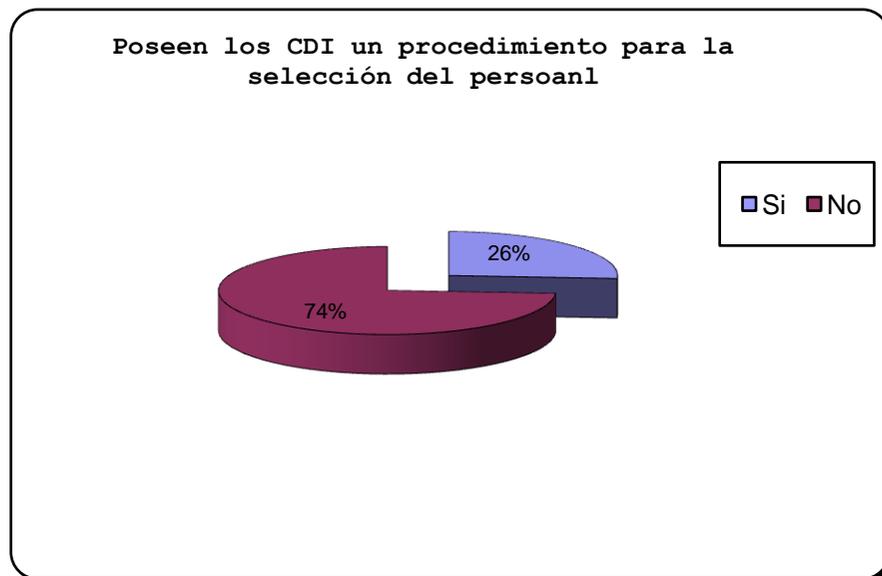
5- ¿Para ingresar a laborar en la institución, pasó por un procedimiento de selección de personal previo?

**OBJETIVO:** Verificar si realizan un procedimiento previo en la selección del personal para que laboren dentro de la institución.

**CUADRO N° 5**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 6                   | 26%                 |
| No           | 17                  | 74%                 |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 5**



**COMENTARIO:**

El 74% respondió que los Centros de Desarrollo Infantil no poseen un procedimiento estandar para seleccionar al personal , así que para la contratación de estos se ve la necesidad de crear un procedimiento previo y continuo.

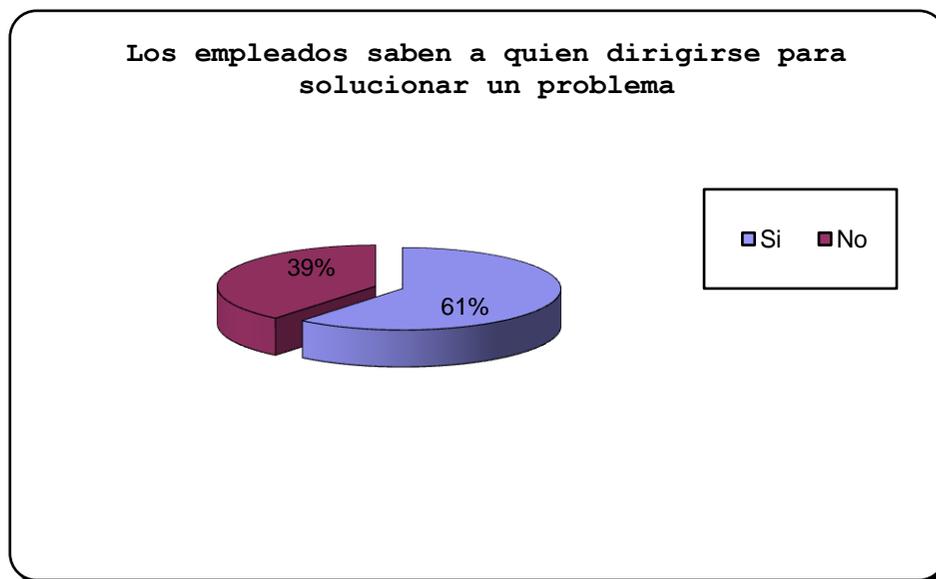
6- ¿En situaciones extremas sabe a quien dirigirse para buscarle una solución al caso?

**OBJETIVO:** Determinar si el personal tiene claro a quien dirigirse al momento de buscarle solución a un problema que se de dentro de la institución

**CUADRO N° 6**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 14                  | 61%                 |
| No           | 9                   | 39%                 |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 6**



**COMENTARIO:**

El 61% de los empleados de los CDI encuestados dijeron que saben a quien dirigirse en caso se de una situación extrema, por lo que se debería dar a conocer a todo el personal quien es el encargado de darle solución a los problemas que se presenten.

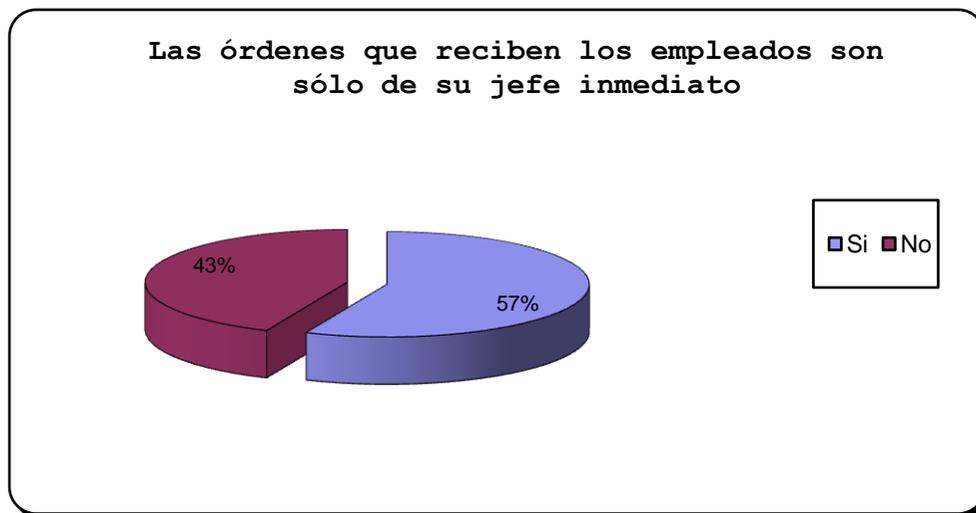
7- Cuando recibe ordenes, ¿son solamente de su jefe inmediato?

**OBJETIVO:** Conocer si las líneas de mando dentro de los CDI son respetadas cuando se da una orden a los empleados.

**CUADRO N° 7**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 13                  | 57%                 |
| No           | 10                  | 43%                 |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 7**



**COMENTARIO:**

Del 100% de los empleados encuestados el 57% afirman que reciben orden de un sólo jefe, por lo tanto se puede observar que las líneas de mando son respetadas.

8-

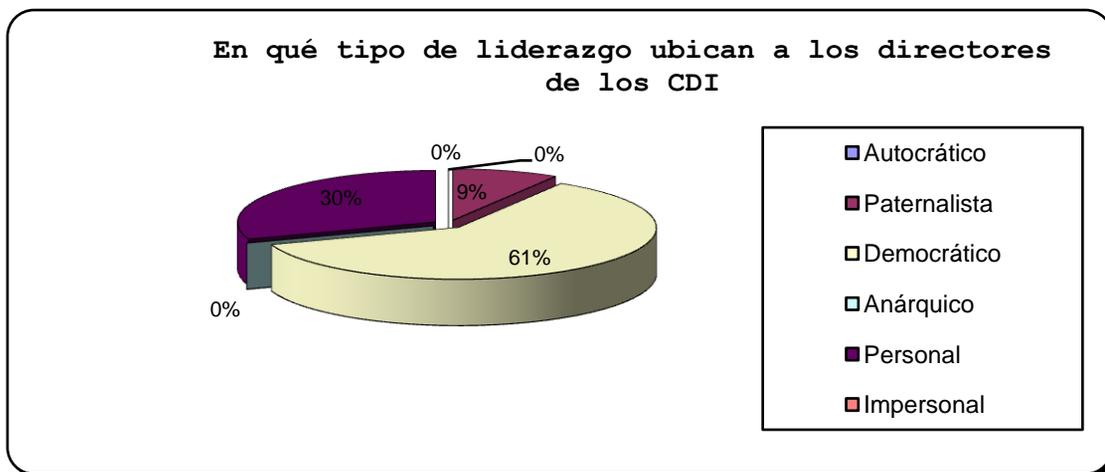
De los siguientes tipos de liderazgo, ¿En cuál ubicaría a su jefe inmediato?

**OBJETIVO:** Identificar qué tipo de liderazgo se aplica dentro de los CDI

**CUADRO N° 8**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Autocrático  | 0                   | 0%                  |
| Paternalista | 2                   | 9%                  |
| Democrático  | 14                  | 61%                 |
| Anárquico    | 0                   | 0%                  |
| Personal     | 7                   | 30%                 |
| Impersonal   | 0                   | 0%                  |
| Innato       | 0                   | 0%                  |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 8**



**COMENTARIO:**

Del total de las personas encuestadas el 71% dijo que el tipo de liderazgo que predomina en los CDI es el Democrático, en donde se toma en cuenta la opinión de los empleados; mientras que el 30% menciona que es el Personal, en donde se le da confianza a los que laboran dentro de la Institución, por lo tanto es necesario que todos los CDI cuenten con el mismo tipo de Liderazgo.

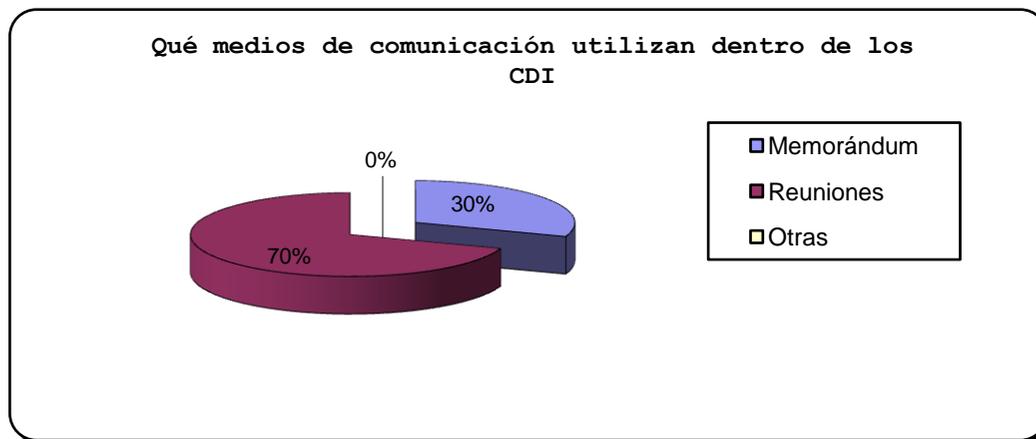
9- ¿Qué medios de comunicación se utiliza con mayor frecuencia en el Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Saber cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en los CDI

**CUADRO N° 9**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Memorándum   | 7                   | 30%                 |
| Reuniones    | 16                  | 70%                 |
| Otras        |                     |                     |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 9**



**COMENTARIO:**

El 70% de los encuestados contestó que el medio de comunicación más utilizado dentro de los CDI son las reuniones, lo cual demuestra que se está utilizando un sólo medio para dar a conocer la información, por lo que se determina que deben de usar otros medios de comunicación no solo verbal sino que también escritos para dejar constancia de lo hablado.

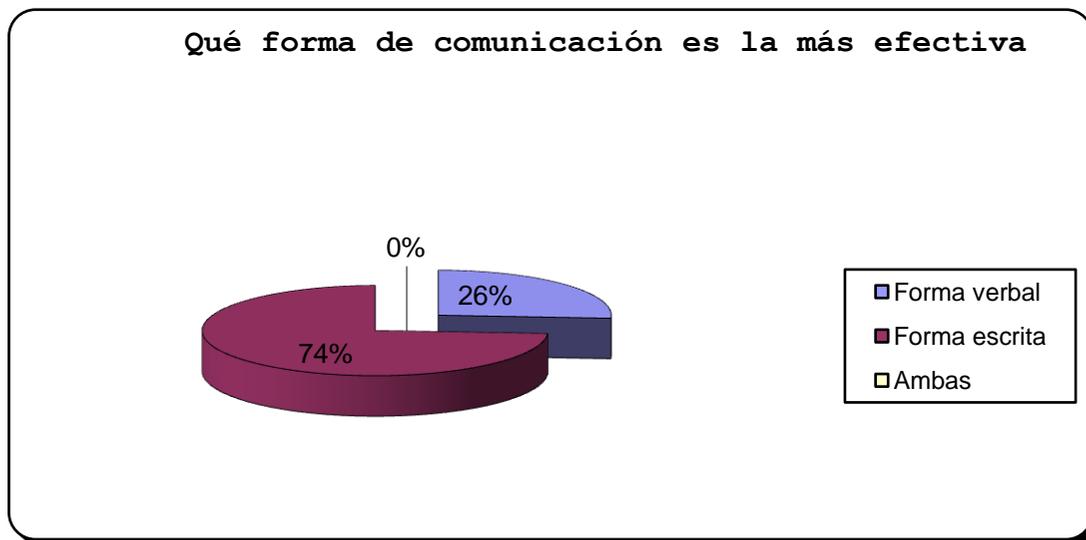
10- ¿Cuáles de las formas de comunicación considera que es la más efectiva?

**OBJETIVO:** Identificar qué medios de comunicación consideran los empleados más efectivo

**CUADRO N° 10**

| Alternativas  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---------------|---------------------|---------------------|
| Forma verbal  | 6                   | 26%                 |
| Forma escrita | 17                  | 74%                 |
| Ambas         |                     |                     |
| <b>Total</b>  | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 10**



**COMENTARIO:**

Del 100% de los encuestados un 74% respondió que el medio de comunicación más efectivo es la forma escrita, lo que demuestra que es importante dejar constancia de lo hablado para evitar confusiones.

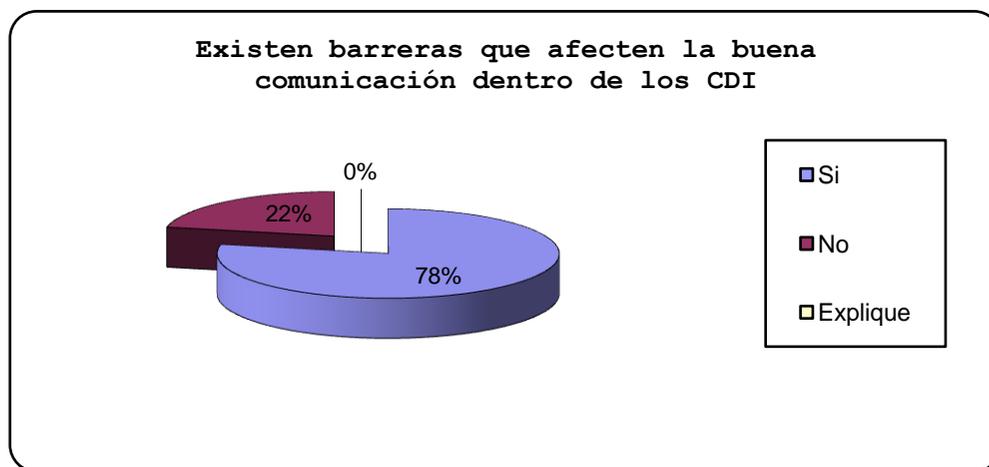
11- ¿Existen obstáculos que impiden una comunicación eficaz dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Determinar si existen obstáculos que impiden que se de una buena comunicación en la institución.

**CUADRO N° 11**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 18                  | 78%                 |
| No           | 5                   | 22%                 |
| Explique     |                     |                     |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 11**



**COMENTARIO:**

El 78% de los empleados encuestados dijo que si existen obstáculos para que se de una comunicación efectiva, debido a que en el momento de dar a conocer la información no hay retroalimentación de está.

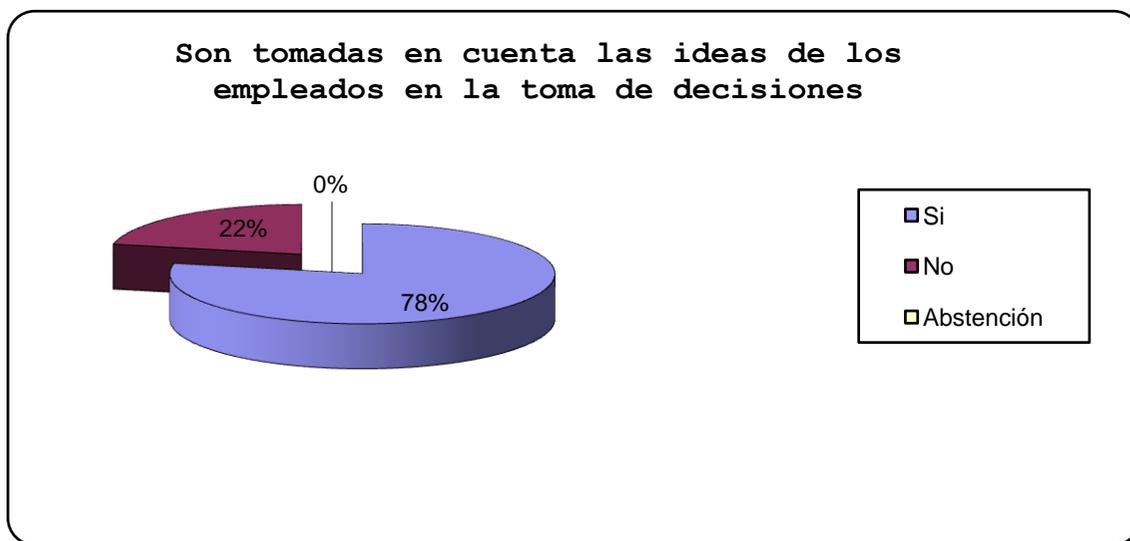
12- ¿Sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta cuando se toman decisiones importantes dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Establecer si la opinión de los empleados son consideradas en la toma de decisiones de los CDI

**CUADRO N° 12**

| Alternativa  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 18                  | 78%                 |
| No           | 5                   | 22%                 |
| Abstención   |                     |                     |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 12**



**COMENTARIO:**

Del total de la muestra de empleados encuestados el 78% dijo que si se toman en cuenta las opiniones para la toma de decisiones, lo que permite mantener al personal motivado por sentirse parte de la institución en la solución de determinadas situaciones.

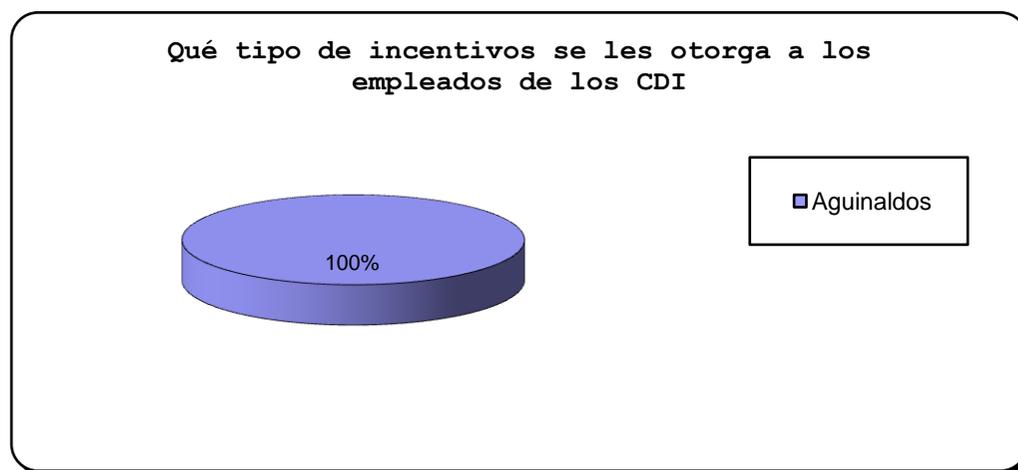
13- ¿Cuál de los siguientes incentivos proporciona el CDI?

**OBJETIVO:** Saber que tipo de incentivos tienen los empleados para realizar mejor su trabajo.

**CUADRO N° 13**

| Alternativas      | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Servicios médicos | 0                   | 0%                  |
| Seguros de vida   | 0                   | 0%                  |
| Aguinaldos        | 23                  | 100%                |
| Bonos             | 0                   | 0%                  |
| Otras             | 0                   | 0%                  |
| <b>Total</b>      | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 13**



**COMENTARIO:**

El 100% de empleados encuestados de los Centros de Desarrollo Infantil respondió que el único incentivo que reciben es el aguinaldo, por lo que se determina que la institución debe proporcionar más prestaciones laborales para mantener al personal satisfecho y motivado.

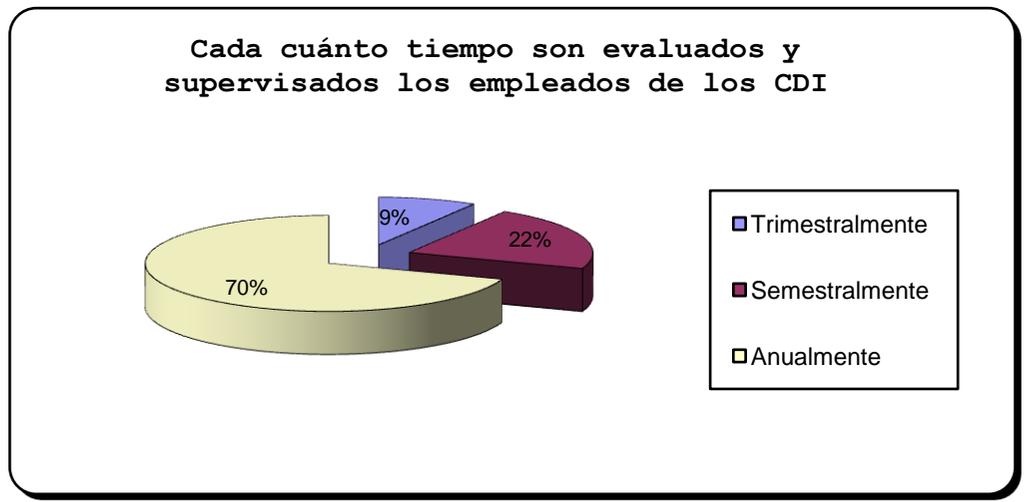
14- ¿Cada cuánto tiempo son supervisados y evaluados el desempeño de sus actividades dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Identificar cada cuánto tiempo son supervisados y evaluados los empleados con respecto al desempeño de sus actividades.

**CUADRO N° 14**

| Alternativas    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Trimestralmente | 2                   | 9%                  |
| Semestralmente  | 5                   | 22%                 |
| Anualmente      | 16                  | 70%                 |
| <b>Total</b>    | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 14**



**COMENTARIO:**

Del total de los empleados encuestados la mayoría en un 70% dijo que son evaluados y supervisados anualmente, lo que demuestra que el personal esta siendo evaluado, observandose el desempeño de cada uno de ellos.

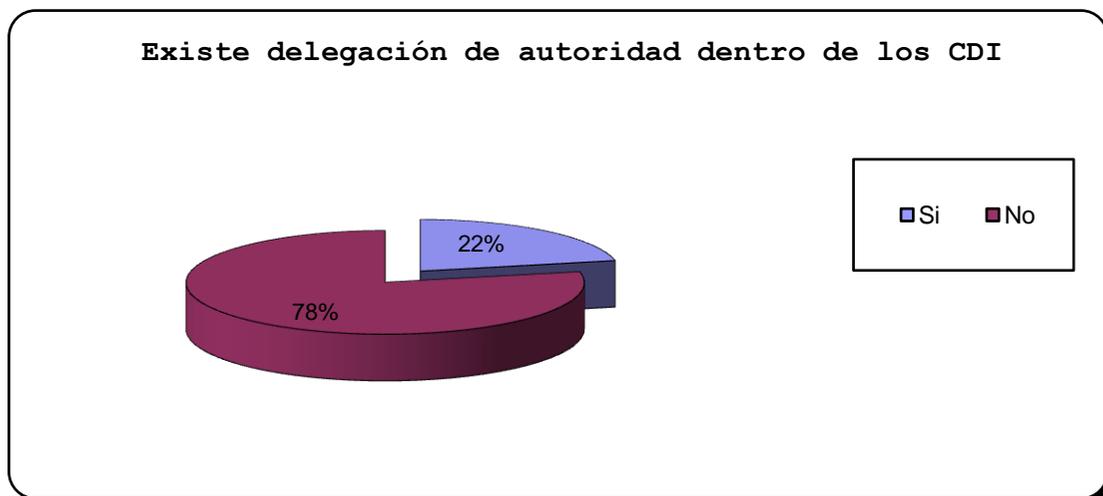
15- ¿El jefe inmediato le delega autoridad para tomar decisiones en un momento determinado?

**OBJETIVO:** Determinar si existe delegación de autoridad en los CDI.

**CUADRO N° 15**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 5                   | 22%                 |
| No           | 18                  | 78%                 |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 15**



**COMENTARIO:**

Del 100% de los encuestados el 78% contestó que no existe delegación de autoridad dentro de los Centros de Desarrollo Infantil, lo que determina que los empleados se encuentran limitados en la toma de desiciones con lo que respecta a situaciones poco comunes.

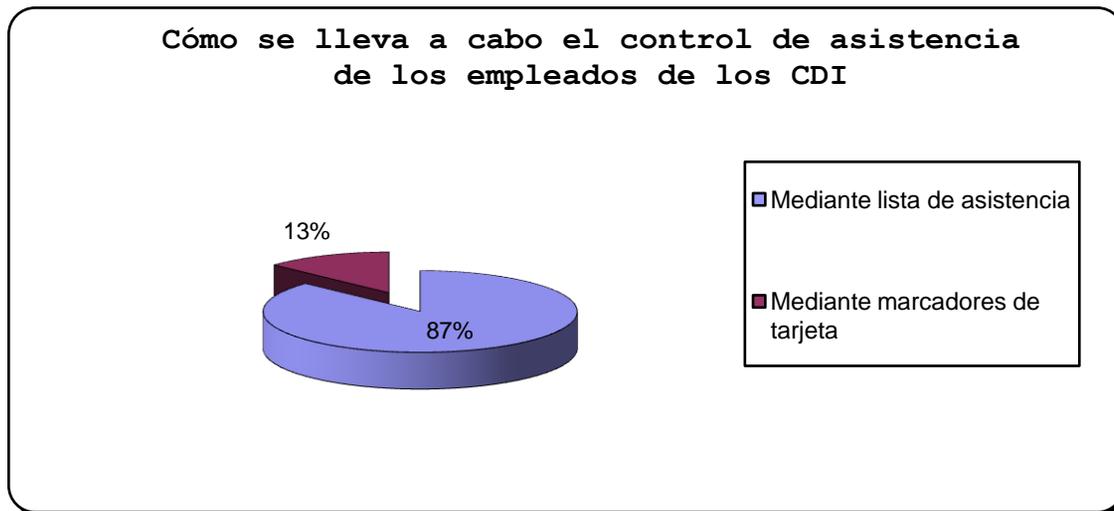
16- ¿De qué forma se realiza el control de asistencia?

**OBJETIVO:** Establecer qué tipo de herramienta de control no presupuestaria se aplica en los CDI.

**CUADRO N° 16**

| Alternativas                   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| Mediante lista de asistencia   | 20                  | 87%                 |
| Mediante marcadores de tarjeta | 3                   | 13%                 |
| Otras                          |                     |                     |
| <b>Total</b>                   | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 16**



**COMENTARIO:**

El 100% de los encuestados el 87% contestó que las listas de asistencias son el medio de control que utilizan los Centros de Desarrollo Infantil, por lo que se determina que a través de esta la institución lleva un minucioso registro de cada uno de los empleados.

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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES DE LOS CDI .

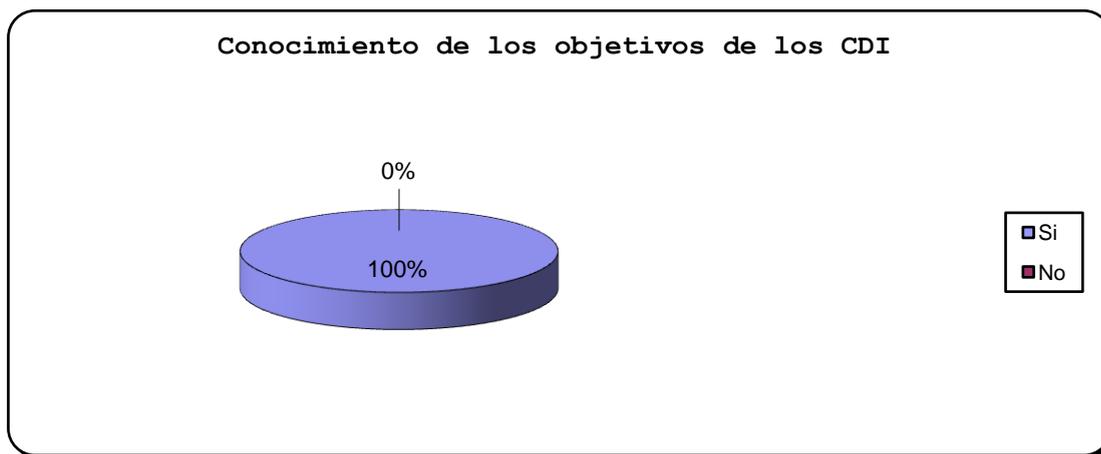
1- ¿Conoce usted los objetivos del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Identificar si los directores de los CDI conocen los objetivos de la institución.

**CUADRO N° 1**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 18                  | 100%                |
| No           | 0                   | 0%                  |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 1**



**COMENTARIO**

El total de los directores encuestados dijo tienen conocimiento sobre los objetivos de los Centros de Desarrollo Infantil, lo que determina que todos ellos tienen la noción de estos.

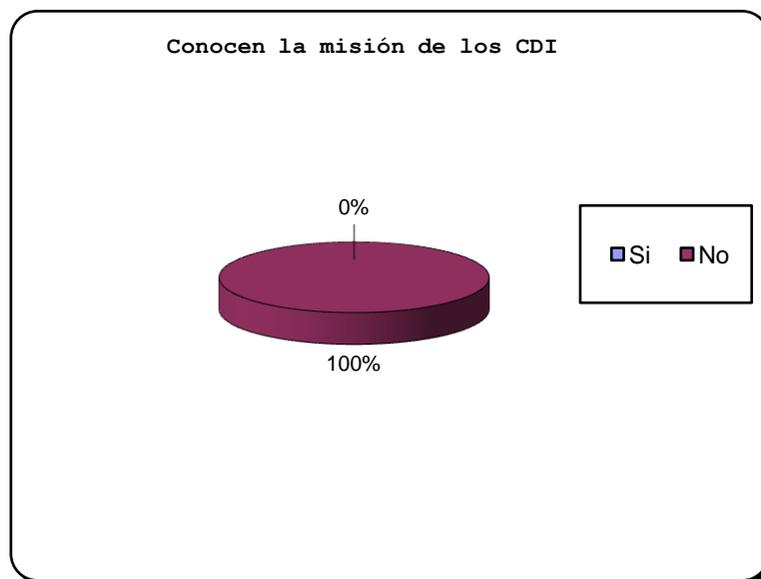
2- ¿Conoce usted cuál es la Misión del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Verificar si los directores conocen la misión y saben hacia donde están encaminados los esfuerzos.

**CUADRO N° 2**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 0                   | 0%                  |
| No           | 18                  | 100%                |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 2**



**COMENTARIO**

El 100% de los encuestados respondió no conocer misión alguna de los Centros de Desarrollo Infantil, lo que determina que se debe de estructurar esta, para que los miembros de la institución realicen sus actividades con un fin establecido.

3- ¿Conoce usted cuál es la Visión del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Saber si los CDI cuentan con una visión sobre lo que la institución quiere ser en el futuro.

**CUADRO N° 3**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 0                   | 0%                  |
| No           | 18                  | 100%                |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 3**



**COMENTARIO:**

La totalidad de los directores encuestados manifiesta no conocer Misión alguna de los Centros de Desarrollo Infantil, lo que determina que se debe de estructurar esta, para que los miembros de la institución realicen sus actividades para el bien de la sociedad.

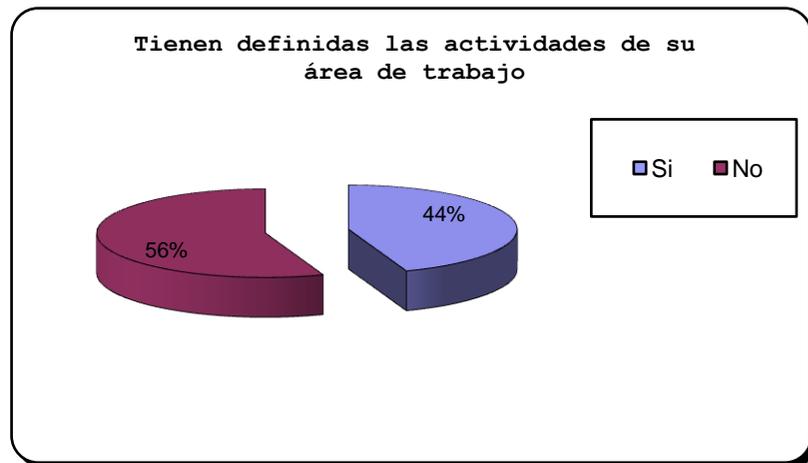
4- ¿Están definidas las actividades en su área de trabajo ?

**OBJETIVO:** Determinar si los directores tiene definidas sus responsabilidades dentro de la institución.

**CUADRO N° 4**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 8                   | 44%                 |
| No           | 10                  | 56%                 |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 4**



**COMENTARIO:**

El 56% de los directores de los Centros de Desarrollo Infantil no tienen claras las actividades correspondientes en cada puesto de trabajo, lo que indica que estas se están realizando de la forma menos indicada.

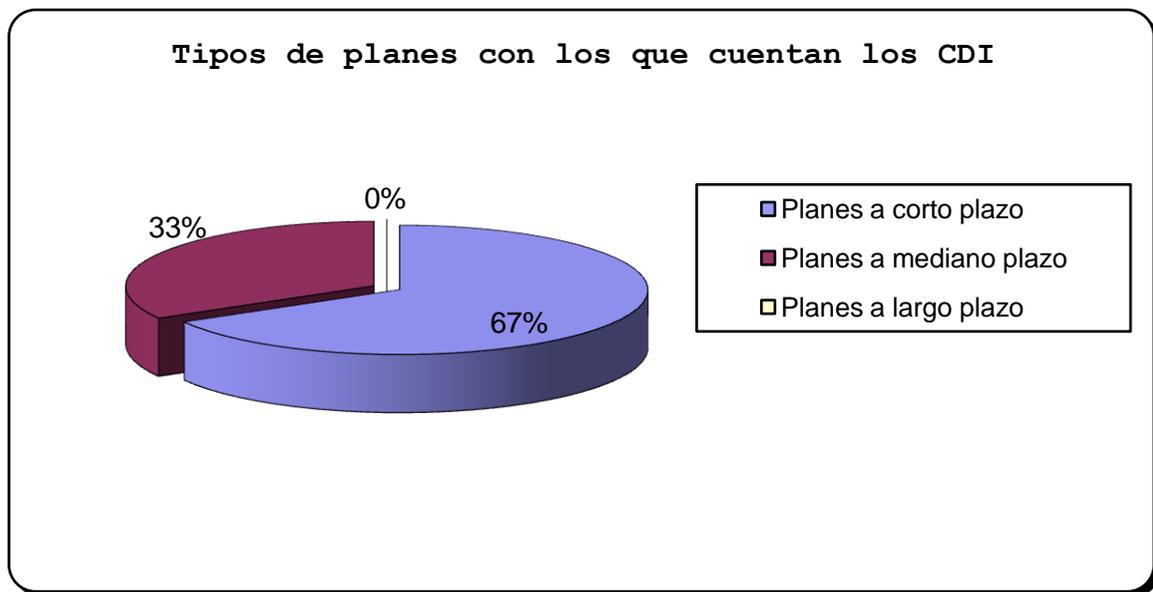
5- ¿Con qué tipos de planes cuenta el Centro de Desarrollo Infantil para el desarrollo de sus actividades?

**OBJETIVO:** Verificar si la entidad encuestada cuenta con planes, los cuales le sirven como una guía de acción.

**CUADRO N° 5**

| Alternativas           | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Planes a corto plazo   | 12                  | 67%                 |
| Planes a mediano plazo | 6                   | 33%                 |
| Planes a largo plazo   |                     |                     |
| <b>Total</b>           | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 5**



**COMENTARIO:**

Del total de los directores encuestados un 67% dijo que los Centros de Desarrollo Infantil cuentan con planes a corto plazo, lo que demuestra que se tiene los proyectos a seguir para llevar a cabo las actividades y lograr un objetivo en común.

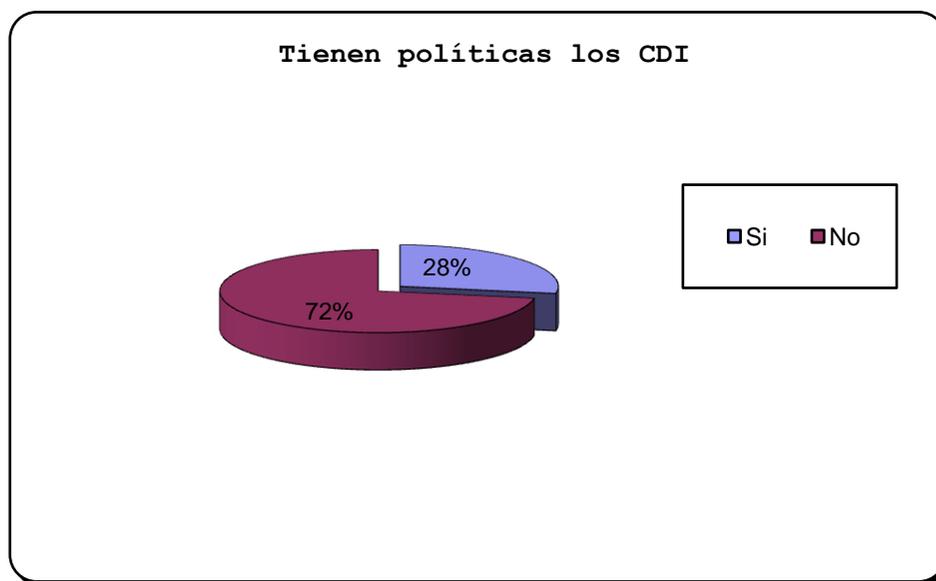
6- ¿Existen políticas que normen las actividades de los empleados del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Conocer si este tipo de instituciones cuentan con políticas que norman el desarrollo de las actividades que se realizan dentro de ellas.

**CUADRO N° 6**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 5                   | 28%                 |
| No           | 13                  | 72%                 |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 6**



**COMENTARIO:**

Del 100% de los directores encuestados el 72% respondió que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con políticas, lo que deja entre ver que no existen lineamientos que normen las actividades a realizar.

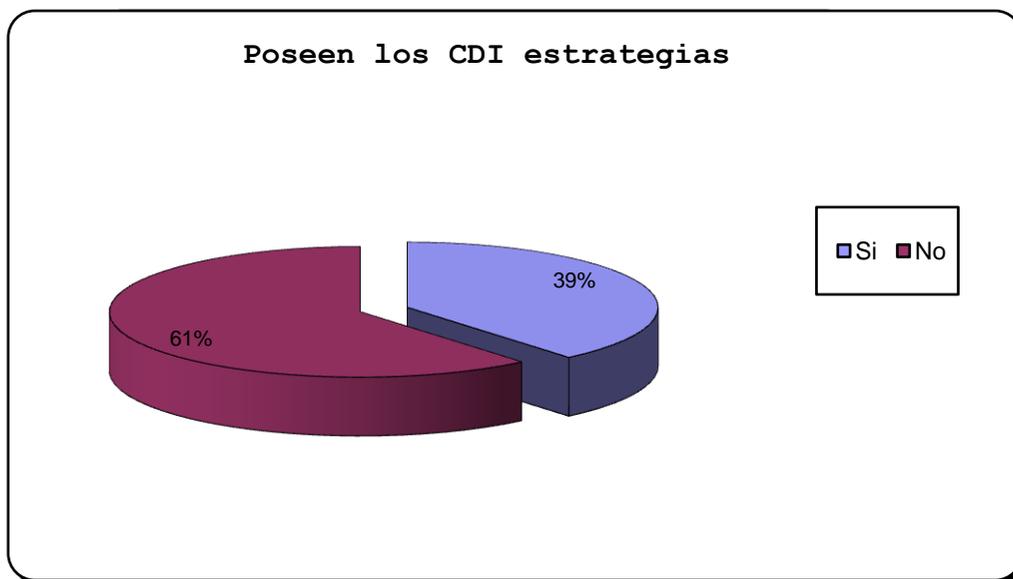
7- ¿Cuenta el Centro de Desarrollo Infantil con estrategias para lograr alcanzar sus objetivos?

**OBJETIVO:** Saber si los CDI cuenta con estrategias que permitan desarrollar con eficiencia sus actividades.

**CUADRO N° 7**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 7                   | 39%                 |
| No           | 11                  | 61%                 |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 7**



**COMENTARIO:**

Del 100% de los directores encuestados la mayoría en un 61% respondió que los CDI no poseen estrategias, lo que demuestra que no se tienen las guías a seguir que ayuden a lograr lo que se ha planeado.

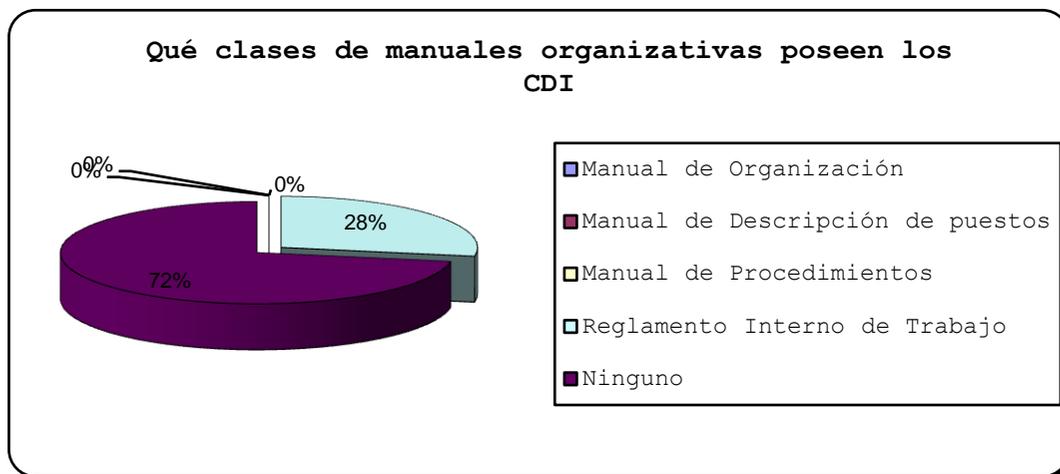
8- ¿Con cuáles de las siguientes herramientas organizativas cuenta el Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Identificar si los CDI cuentan con herramientas organizativas básicas, para ayudar a realizar sus actividades.

**CUADRO N° 8**

| Alternativas                     | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Manual de Organización           |                     |                     |
| Manual de Descripción de puestos |                     |                     |
| Manual de Procedimientos         |                     |                     |
| Reglamento Interno de Trabajo    | 5                   | 28%                 |
| Ninguno                          | 13                  | 72%                 |
| <b>Total</b>                     | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 8**



**COMENTARIO:**

El 72% de los directores encuestados respondieron que no poseen ningún tipo de herramienta organizativas, ante tal situación es importante que se cuente con documentos en donde se muestre las políticas, instrucciones e información en general para el logro de lo planificado.

- 9- ¿Qué métodos de evaluación del desempeño utiliza el Centro de Desarrollo Infantil para evaluar a los empleados?

**OBJETIVO:** Determinar los métodos de evaluación del desempeño utilizado por el CDI para evaluar al personal.

**COMENTARIO:**

Todos los directores de los Centros de Desarrollo Infantil dijeron no contar con algún método de evaluación de Desempeño específico, ya que no poseen los elementos administrativos adecuados.

- 10- ¿Qué tipos de herramientas administrativas utiliza el CDI para el reclutamiento del personal?

**OBJETIVO:** Verificar que tipo de herramientas administrativas son utilizadas para el reclutamiento del personal.

**COMENTARIO:**

Dentro de las fuentes de reclutamiento los directores de los Centros de Desarrollo Infantil, contestaron que las principales herramientas organizativas utilizadas para la selección del personal son los curriculum y las referencias de empleados.

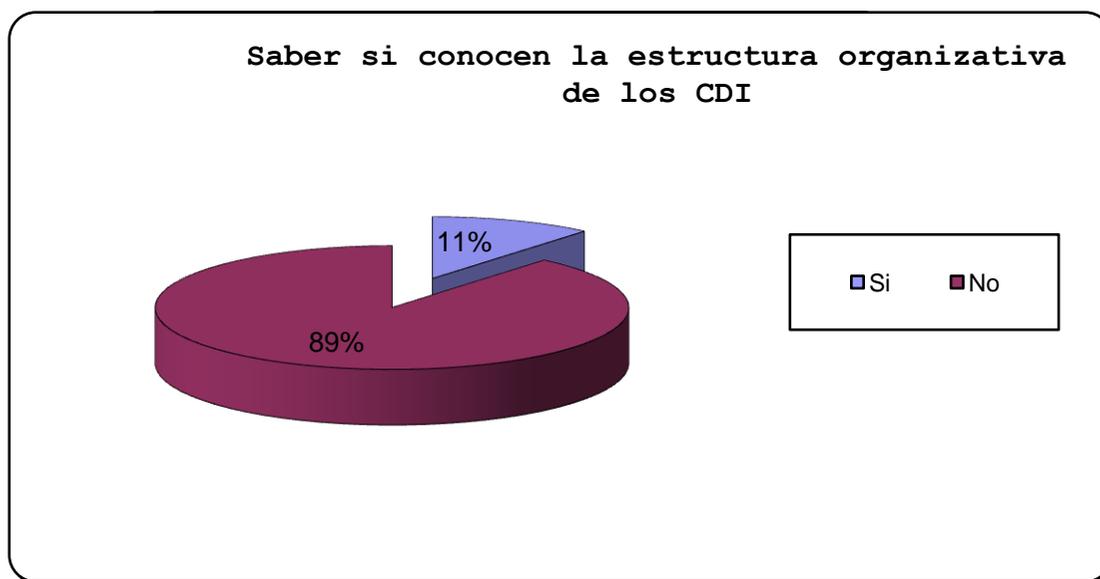
11- ¿Conoce la estructura organizativa del CDI?

**OBJETIVO:** Conocer si los CDI cuentan con una estructura organizativa.

**CUADRO N° 9**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 2                   | 11%                 |
| No           | 16                  | 89%                 |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 9**



**COMENTARIO:**

Del 100% de los directores encuestados un 89% dijo que no conocen estructura organizativa alguna dentro de los CDI, por lo que no se tiene claro que niveles de rango existen dentro de la organización.

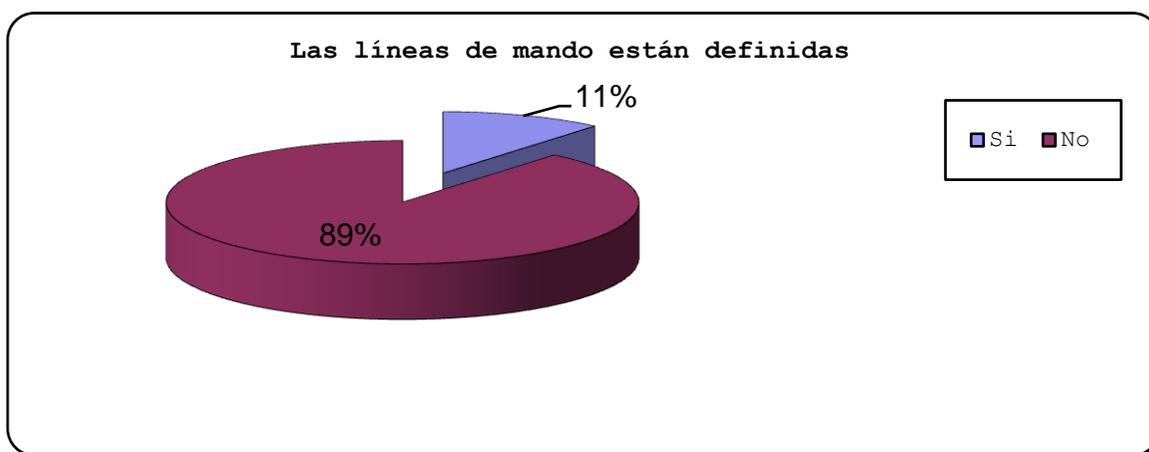
12- ¿Están bien definidas las líneas de mando de cada una de las áreas de trabajo?

**OBJETIVO:** Identificar si existen líneas de mando dentro de los CDI.

**CUADRO N° 10**

| Alternativa  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 2                   | 11%                 |
| No           | 16                  | 89%                 |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 10**



**COMENTARIO:**

El 89% de los directores respondieron que no se encuentran definidas las líneas de mando, lo que indica que es necesario establecer dentro de los CDI estas, para que en el momento de delegar de dar ordenes se tenga el conocimiento de quien es el responsable de emitirlas.

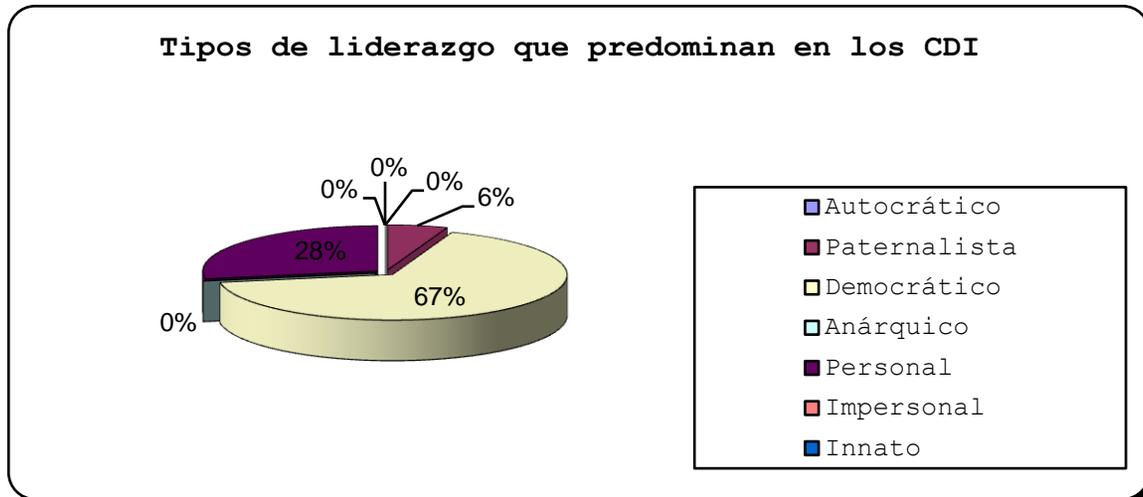
13- De los siguientes tipos de liderazgo, ¿En cuál se ubicaría usted?

**OBJETIVO:** Determinar qué tipo de liderazgo predomina dentro de los CDI.

**CUADRO N° 11**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Autocrático  |                     |                     |
| Paternalista | 1                   | 6%                  |
| Democrático  | 12                  | 67%                 |
| Anárquico    |                     |                     |
| Personal     | 5                   | 28%                 |
| Impersonal   |                     |                     |
| Innato       |                     |                     |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 11**



**COMENTARIO:**

Del total de los directores encuestados la mayoría en un 67% contestó que el tipo de liderazgo que se aplica en los CDI es el Democrático, lo que determina que se pone en practica el sentido de la responsabilidad en ambas partes y es tomada la opinion de los empleados.

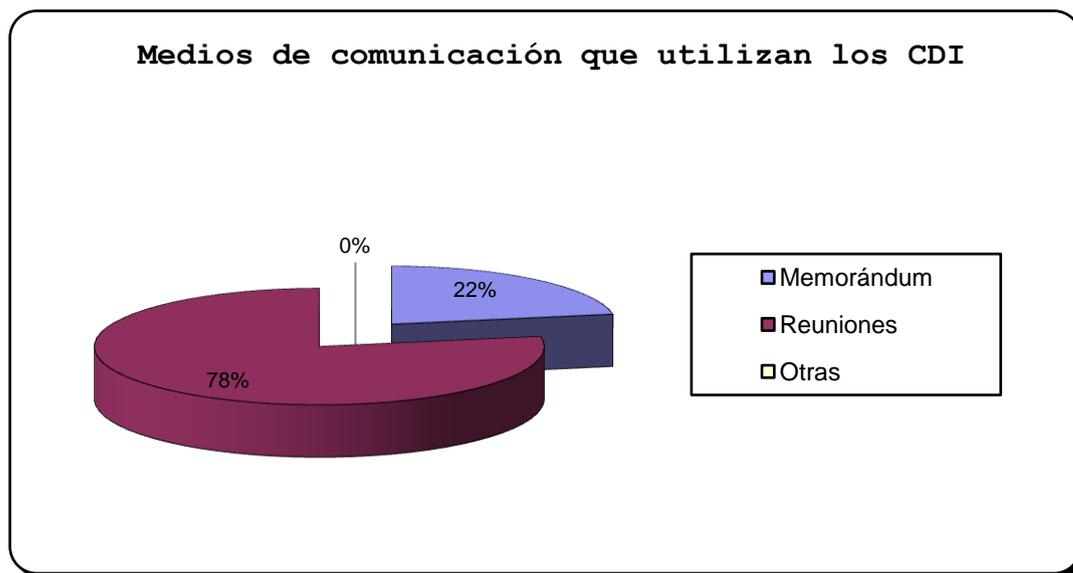
14- ¿Qué medios de comunicación se utiliza con mayor frecuencia en el Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Saber cuáles medios de comunicación son utilizados dentro de la institución.

**CUADRO N° 12**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Memorándum   | 4                   | 22%                 |
| Reuniones    | 14                  | 78%                 |
| Otras        |                     |                     |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 12**



**COMENTARIO:**

El 78% de los encuestados contestó que el medio de comunicación más utilizado dentro de los CDI son las reuniones, lo cual demuestra que se está utilizando un sólo medio para dar a conocer la información, por lo que se determina que deben de usar otros medios de comunicación no solo verbal sino que también escritos para dejar constancia de lo hablado.

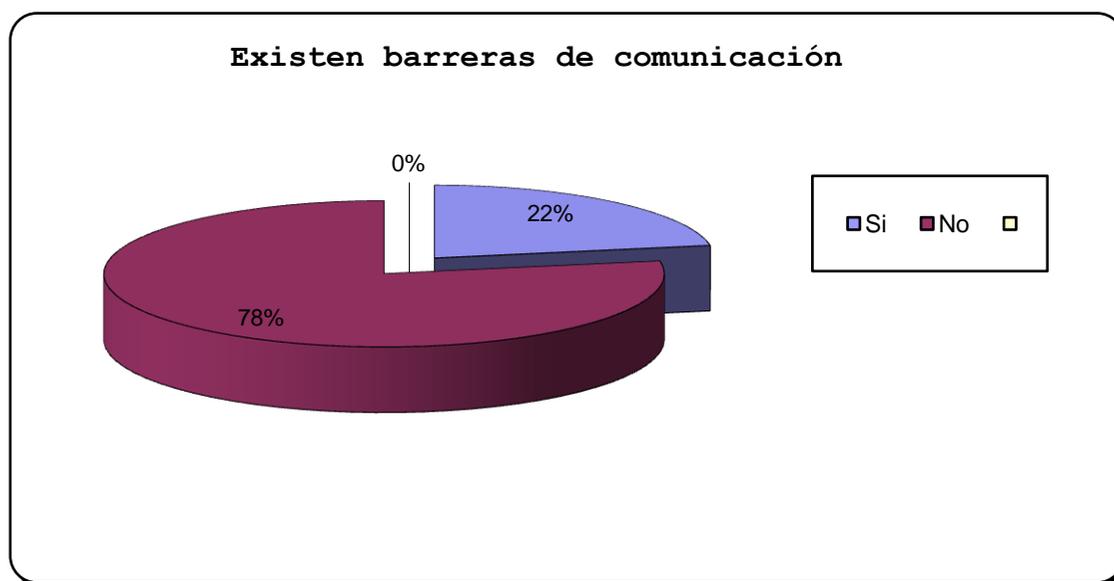
15- ¿Existen obstáculos que impiden una comunicación eficaz dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Determinar si existen barreras que impidan una comunicación eficaz dentro de la institución.

**CUADRO N° 13**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 4                   | 22%                 |
| No           | 14                  | 78%                 |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 13**



**COMENTARIO:**

El 78% de los directores encuestados dijo que no existen obstáculos y que se da una comunicación efectiva, debido a que en el momento de dar a conocer la información se dice a los responsables de ejecutarlas.

16- ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados para tomar una decisión importante dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Conocer si la opinión de los empleados es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones.

**CUADRO N° 14**

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si<br>No     | 18                  | 100%                |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 14**



**COMENTARIO:**

EL 100% de los directores encuestados dijo que la opinión de los empleados si se toma en cuenta para la toma de decisiones, lo que determina que ellos conocen existe una comunicacion abierta por ambas partes.

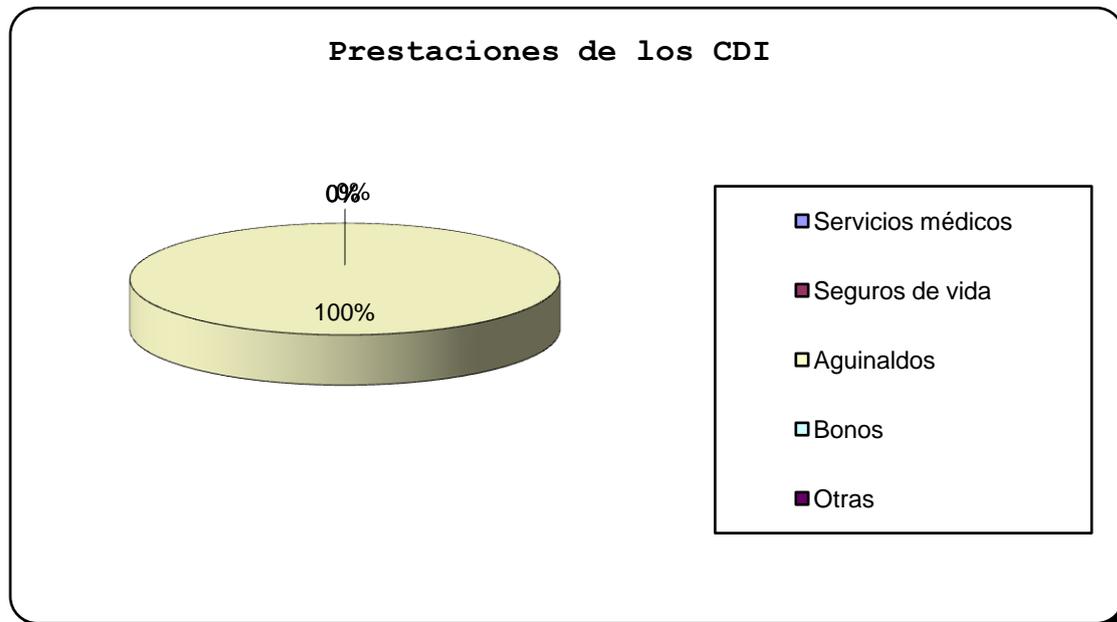
17- ¿Qué tipos de prestaciones proporciona el CDI a los empleados?

**OBJETIVO:** Identificar que tipos de prestaciones proporciona el CDI a los empleados.

**CUADRO N° 15**

| Alternativas   | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--|---------------------|---------------------|
| Servicios médicos<br>Seguros de vida<br>Aguinaldos<br>Bonos<br>Otras | 18                  | 100%                |
| <b>Total</b>   | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 15**



**COMENTARIO:**

El 100% de los directores encuestados de los Centros de Desarrollo Infantil respondió que el único incentivo que brinda es el aguinaldo, por lo tanto se considera indispensable que se den mas prestaciones laborales para la motivacion del personal.

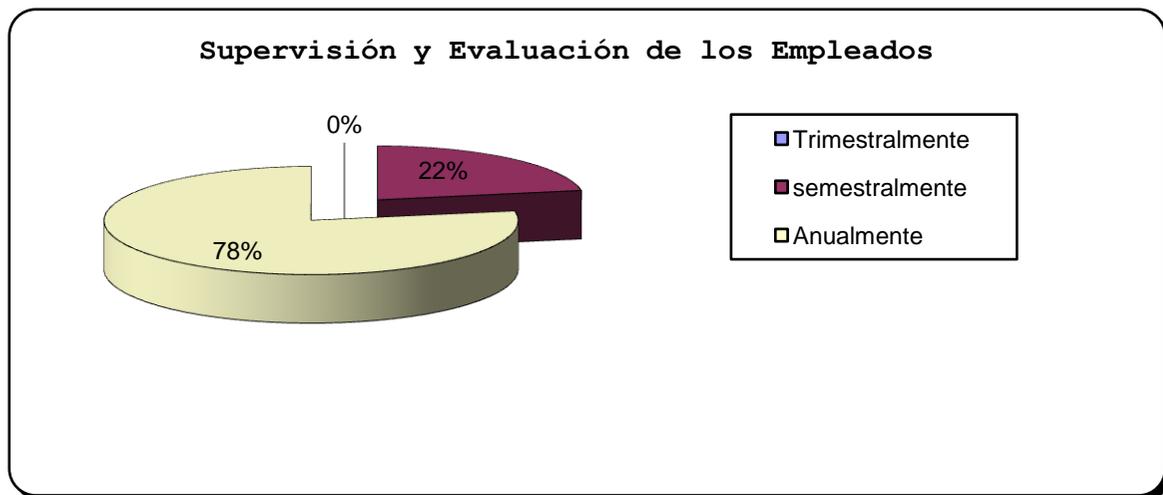
18- ¿Cada cuánto tiempo supervisa y evalúa el desempeño a los empleados dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

**OBJETIVO:** Conocer si son supervisados y evaluados los empleados de los CDI.

**CUADRO N° 16**

| Alternativas    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Trimestralmente |                     |                     |
| semestralmente  | 4                   | 22%                 |
| Anualmente      | 14                  | 78%                 |
| <b>Total</b>    | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

**GRÁFICA N° 16**



**COMENTARIO:**

Del total de los directores encuestados la mayoría en un 78% dijo que se evalúa y supervisa al personal anualmente, lo que demuestra que al personal se le está observando su desempeño.



**LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL  
DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (3)**

Materia: **Derecho de Menores** Categoría: **Derecho de Menores**

Origen: **MINISTERIO DE JUSTICIA** Estado: **VIGENTE**

Naturaleza : **Decreto Legislativo**

Nº: **482**

Fecha: **11/03/93**

Tomo: **318**

D. Oficial: **63**

Reformas: **(3) D.L. N° 983, del 23 de septiembre del 2002, publicado en el D.O. N° 189, Tomo 357, del 10 de octubre del 2002.**

Comentarios: **Con el motivo de que todo menor tenga las condiciones familiares y ambientales que le permitan su desarrollo integral como lo establece la Constitución y que el Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores; con la presente ley se garantiza la creación de una nueva Institución para la protección de la infancia, con atribuciones y deberes amplios, que se coordine un sistema integral efectivo de protección al menor.**

**LC.**

---

Contenido;

LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA. (3)

**DECRETO Nº 482.**

**LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,**

**CONSIDERANDO:**

I.- Que de conformidad a la Constitución de la República, todo menor tiene derecho a vivir en condiciones familiares y ambientales que le permitan su desarrollo integral, para lo cual tendrá la protección del Estado.

II.- Que como lo establece la Constitución, el Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores, y garantizará el derecho de éstos a la educación y a la asistencia; y así mismo creará las Instituciones para la protección de la maternidad y de la Infancia;

III.- Que la experiencia ha demostrado que la atención brindada a los menores en nuestro país se encuentra dispersa, produciendo duplicidad de esfuerzos, recursos y acciones que le han restado eficacia en algunos campos e impedido actuar en otros;

IV.- Que para asumir la protección integral de los menores por parte del Estado, es necesario

involucrar a la familia, a la sociedad y a todos los entes de la administración pública cuyas acciones se encaminan a proteger al menor;

V.- Que para el logro de tales objetivos, es necesario la creación de un organismo del Estado, con atribuciones y deberes amplios que organice, dirija y coordine un sistema efectivo de protección integral al menor que posibilite el desarrollo normal de su personalidad tomando en cuenta sus derechos, deberes y necesidades, para lo cual dicho organismo debe gozar de una real autonomía en lo técnico, financiero y administrativo, y de patrimonio propio suficiente que haga viable dicha protección.

POR TANTO,

En uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Señor Presidente de la República por medio del Ministro de la Presidencia y Ministro de Justicia,

DECRETA, la siguiente:

## LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE PROTECCION AL MENOR

### CAPITULO I

#### CREACION, NATURALEZA Y OBJETO

##### Creación y naturaleza

Art. 1.- Crease el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, con autonomía en lo técnico, financiero y administrativo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, para la ejecución de la Política Nacional de Atención al Menor dictada por el Organismo Ejecutivo a través de la Secretaría Nacional de la Familia y demás atribuciones que se le otorguen en esta ley y su reglamento, y que se relacionará con los demás Organismos del Estado por medio del Ministerio de la Presidencia.

El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia tendrá su domicilio legal en la ciudad de San Salvador, podrá organizar dependencias y desarrollar sus actividades en cualquier lugar de la República.

Para los efectos de esta ley, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, podrá denominarse simplemente, "el Instituto." (3)

##### Objeto

Art. 2.- El Instituto 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.

Para el logro efectivo de su objeto, el Instituto promoverá la participación de la familia y la comunidad y coordinará las acciones que en la protección del menor ejecuten los demás entes de la administración pública, las Municipalidades, los organismos no gubernamentales y otras entidades.

El Instituto podrá requerir, con ese mismo objeto, el apoyo de Organismos Internacionales.

##### Fundamento de la Protección

Art. 3.- La protección integral del menor se fundamenta en los derechos que a su favor establecen la Constitución de la República, la Convención sobre los Derechos del Niño, la legislación protectora de la familia y menores, en los principios rectores del Derecho de Menores y de Familia, así como en las Políticas estatales de protección al menor y promoción familiar.

## CAPITULO II

### ATRIBUCIONES DEL INSTITUTO

#### Atribuciones

Art. 4.- Son Atribuciones del Instituto:

- a) Ejecutar la Política Nacional de Atención al Menor y velar por su cumplimiento;
- b) Promover el desarrollo integral de la personalidad del menor, tomando en cuenta sus derechos y deberes fundamentales y necesidades subjetivas involucrando en tal protección a la familia, a la comunidad, a las Municipalidades y al Estado;
- c) Coordinar las acciones que la administración pública, las municipalidades, los organismos no gubernamentales y otras entidades ejecuten para proteger y atender al menor;
- ch) Promover la participación de la comunidad y la sociedad entera en la solución de los problemas que afrontan los menores y la familia;
- d) Conocer de la amenaza o violación de los derechos del menor y de la situación de orfandad en que se encuentre el mismo; investigar y evaluar su situación, la de su familia y la de aquellos que pretendan brindarle protección en su hogar, y en su caso, tomar las medidas de protección a favor del menor que se compruebe está amenazado o violado en sus derechos o en situación de orfandad;
- e) Elaborar los planes y programas de carácter preventivo para la protección del menor en su medio familiar y los de atención brindado a menores en centros estatales, municipales y organismos no gubernamentales, de acuerdo a características personales y tipología; coordinar y supervisar la ejecución de los mismos y organizar el registro de los menores atendidos por dichos centros, establecimientos u organismos;
- f) Ejecutar y supervisar las medidas dictadas por los Tribunales de Menores respecto de los menores sujetos a su competencia, e informarles periódicamente sobre la modificación de conducta y resultado de la ejecución de dichas medidas;
- g) Autorizar y supervisar el funcionamiento de las Instituciones que se dediquen a la atención del menor, debiendo llevar un registro de los mismos. Suspender y cancelar las licencias de funcionamiento, en los casos que esta ley y el reglamento señalen; y emitir opinión previa al otorgamiento de la personería jurídica, de los organismos no gubernamentales de atención y protección del menor, que deberá tramitarla en el Ministerio del Interior.
- h) Conocer y emitir opinión sobre las consultas que le formulen los organismos de la administración pública, las municipalidades, organismos no gubernamentales y otras entidades acerca de la implementación de planes, proyectos y programas destinados a la protección, atención o tratamiento de menores y a la prevención de situaciones que afecten o puedan afectar a los menores y su familia;

- i) Promover y ejecutar programas de capacitación dirigidos a la formación, mejoramiento y especialización de recursos humanos, en las áreas de atención, protección y tratamiento de los menores, así como en materia de prevención de situaciones que afecten al menor y su familia;
- j) Mantener relaciones e intercambios de información con organismos nacionales e internacionales dedicados a la protección, atención y tratamiento de menores; celebrar convenios con personas naturales o jurídicas, entidades públicas y organismos no gubernamentales nacionales e internacionales para el manejo de campañas, planes, programas o proyectos de atención y tratamiento de los menores y en general, para hacer efectiva la protección de los menores.
- k) Presentar al Organismo Ejecutivo a través de la Secretaría Nacional de la Familia, entidad rectora de la Política Nacional de Atención al Menor, lineamientos de dicha política para que ésta los someta a discusión, aprobación e incorporación en el plan general de Gobierno;
- l) Divulgar la legislación de menores, especialmente la Convención sobre los Derechos del Niño y promover las leyes o reformas necesarias a las mismas a efecto de cumplir con los deberes que la Constitución impone al Estado en relación a los menores;
- m) Organizar y dirigir el cuerpo especializado de protección al menor que auxiliará al Instituto y coordinar con los demás organismos e instituciones del estado, en la prevención de situaciones que amenazaren o violaren los derechos del menor y cumplir con las resoluciones de los Tribunales de Menores;
- n) Dictar su Reglamento interno, y
- ñ) Las demás que le señalen las leyes.

### CAPITULO III

#### ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

##### Estructura Organizativa

Art. 5.- Para el cumplimiento de sus atribuciones así como para concretar su objeto y finalidad, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, tendrá la siguiente estructura Organizativa:

- 1.- La Junta Directiva.
- 2.- La Presidencia de la Junta Directiva.
- 3.- La Dirección Ejecutiva.
- 4.- La División de Admisión, Evaluación y Diagnóstico.
- 5.- La División para el Registro de Inscripción, Autorización y Vigilancia de Organismos no Gubernamentales y otras entidades de Protección y atención al Menor.
- 6.- Cuerpo Protector de Menores
- 7.- Las demás que la presente Ley y su Reglamento establezcan.

## Integración de la Junta Directiva

Art. 6.- La Junta Directiva es la máxima autoridad del Instituto y estará integrada de la siguiente forma:

- a) Un Presidente que será el Secretario de la Secretaría Nacional de la Familia, nombrado por el Presidente de la República;
- b) El Ministro de Justicia;
- c) EL Ministro de Educación;
- ch) El Ministro de Trabajo y Previsión Social;
- d) El Ministro de Salud Pública y Asistencia Social;
- e) El Procurador General de la República;
- f) Un representante de Organismos no Gubernamentales Nacionales debidamente inscrito.

Serán suplentes de la Junta Directiva, los respectivos Viceministros del Ramo que la integran, el Procurador General Adjunto de la Procuraduría General de la República, también el representante de los organismos no gubernamentales tendrá un suplente.

En caso de ausencia del Presidente de la Junta Directiva ejercerá la Presidencia, el Ministro según el orden de precedencia señalado en este artículo.(2)

## Secretario de la Junta Directiva

Art. 7.- El Director Ejecutivo del Instituto participará en la Junta Directiva con derecho a voz y actuará con funciones de Secretario.

## Sesiones de la Junta

Art. 8.- la Junta Directiva se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente, las veces que fuere necesario previas convocatorias por escrito y con especificación de los asuntos a tratar.

El Presidente de la Junta Directiva hará las convocatorias por medio del Director Ejecutivo.

## Instalación de las Sesiones

Art. 9.- Las Sesiones de Junta Directiva se instalarán válidamente con la mayoría de sus miembros y sus resoluciones requerirán de la mayoría de votos. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

## Atribuciones de la Junta Directiva

Art. 10.- Son atribuciones de la Junta Directiva del Instituto:

- a) Ejecutar la Política Nacional de Atención al Menor.

- b) Aprobar el Anteproyecto de Presupuesto Especial y régimen de salarios para cada ejercicio fiscal y someterlo a consideración de la Presidencia de la República, para que luego el Organismo Ejecutivo por medio del Ramo de Hacienda lo someta a la aprobación del Organismo Legislativo.
- c) Aprobar el Plan Anual de subvenciones a Instituciones y servicios dirigidos a la atención y protección de menores;
- ch) Aprobar la memoria del Instituto;
- d) Promover la creación de patronatos y otros organismos de protección y atención de menores;
- e) Aprobar el otorgamiento de compraventas y otros contratos de protección cuyo valor exceda de cincuenta mil colones y la realización por administración directa de cualquier obra cuyo valor exceda de dicha suma, así como contratos en los que se obligue el Instituto a pagar más diez mil colones mensuales;
- f) Elaborar el Reglamento Interno del Instituto y someterlo a la aprobación del Presidente de la República y dictar los reglamentos de los Centros de Menores a cargo del Instituto y los demás que fueren necesarios para el cumplimiento de esta ley, a efecto de desarrollar y ejecutar la Política y Programas del Instituto;
- g) Nombrar y remover conforme a la ley al Director Ejecutivo, Jefes de Unidades, Divisiones y demás que el Instituto establezca de conformidad a esta ley y su reglamento;
- h) Nombrar al sustituto del Director Ejecutivo en caso de ausencia, excusa o impedimento temporal de este; e
- i) Las demás que establezcan las leyes y reglamentos.

#### Atribuciones del Presidente de la Junta Directiva

Art. 11.- El Presidente de la Junta Directiva del Instituto, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Presidir las Sesiones;
- b) Dirigir los debates y recibir las votaciones;
- c) Velar porque se cumplan los acuerdos de la Junta Directiva;
- ch) Representar judicial y extrajudicialmente al Instituto, otorgar poderes a nombre del mismo, debiendo actuar en este caso con autorización expresa de la Junta Directiva; y
- d) Las demás que le asignen esta ley o los reglamentos respectivos.

#### Del Director Ejecutivo

Art. 12.- Para ser Director Ejecutivo del Instituto, se requiere:

- a) Ser salvadoreño;
- b) Mayor de treinta años;

c) Poseer grado académico, preferentemente que tenga relación con la temática de menores o de la familia y haber hecho estudios que garanticen el conocimiento en dichas materias; o haberse desempeñado en trabajos de dirección en instituciones de protección al menor o a la familia.

El cargo de Director Ejecutivo del Instituto es incompatible con el desempeño de otro cargo público o empleo remunerado, salvo con actividades de carácter docente o cultural y sus atribuciones las desarrollará a tiempo completo.

Atribuciones del Director ejecutivo

Art. 13.- Son atribuciones del Director Ejecutivo:

a) Ejercer la administración general del Instituto, en los aspectos técnicos, operativos y financieros, de conformidad con las disposiciones legales y resoluciones de la Junta Directiva;

b) Dirigir y vigilar la ejecución de la Política, planes, proyectos y programas de protección al menor y de las resoluciones emanadas de la Junta Directiva.

c) Actuar como Secretario de la Junta Directiva, hacer la convocatoria y preparar la agenda de las sesiones, levantar las actas correspondientes y extender certificaciones;

ch) Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de las unidades y demás dependencias del Instituto;

d) Informar a la Junta Directiva, acerca de la ejecución de la Política, planes, programas y proyectos del Instituto;

e) Dictar la resolución donde se acuerde la aplicación de las medidas de protección contenidas en esta ley;

f) Someter a consideración de la Junta Directiva los asuntos de su competencia;

g) Informar a la Junta Directiva de su gestión administrativa cuando ésta se lo pida y obligatoriamente cada año;

h) Presentar por medio del Presidente de la Junta Directiva del Instituto el Anteproyecto de Presupuesto, Régimen de Salarios del Instituto, sus modificaciones y el proyecto de memoria anual;

i) Autorizar erogaciones hasta por el monto que determina esta ley para atender gastos del Instituto;

j) mantener relaciones con entidades u organismos internacionales que realicen acciones en beneficio de los menores, coordinándolas con las entidades nacionales afines;

k) Nombrar y remover conforme a la ley al personal técnico y administrativo del Instituto, cuando no corresponda hacerlo a la Junta Directiva; y

l) Las demás que le señalen las leyes, reglamentos y resoluciones de la Junta Directiva.

CAPITULO IV

## DELEGACIONES

### Delegaciones

Art. 14.-Para el cumplimiento de los fines de la presente ley, el Instituto podrá crear delegaciones en cualquier lugar del territorio nacional y tendrán la competencia que le señale el reglamento.

### Personal de las Delegaciones

Art. 15.- Las Delegaciones estarán a cargo de un delegado del Instituto que deberá llenar los requisitos establecidos en el reglamento, será nombrado por la Junta Directiva y contará con el personal técnico y administrativo que fuere necesario, para cumplir con las funciones que le señale esta ley y el reglamento.

## CAPITULO V

### LA DIVISION PARA EL REGISTRO DE INSCRIPCION, AUTORIZACION Y VIGILANCIA DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES Y OTRAS ENTIDADES DE PROTECCION Y ATENCION AL MENOR

#### Obligatoriedad de la Inscripción y Autorización

Art. 16.- Todo Organismo no Gubernamental; y otras entidades dedicadas a la protección y atención de menores y los patronatos de menores deben inscribirse en el registro que al efecto llevará el Instituto.

Las instituciones dedicadas a la finalidad indicada en el inciso anterior, no podrán funcionar sin la autorización previa del Instituto.

Antes de conceder personalidad jurídica a un organismo no gubernamental o entidad privada dedicada a la protección y atención de menores, el Ministerio del Interior oirá al Instituto, para que dentro del plazo de ocho días se pronuncie sobre la conveniencia o inconveniencia de otorgarla.

Las Organizaciones no Gubernamentales que se constituyan después de la vigencia de la presente ley, tendrán un año a partir de su constitución para solicitar la inscripción.

Si cumplido el plazo señalado en el inciso anterior y el Instituto no resolviera sobre la inscripción de las mencionadas Organizaciones, estas quedarán inscritas de pleno derecho, y el Instituto está en la obligación de asentarlas en los libros correspondientes.

#### Cumplimiento de Fines y Políticas

Art. 17.- El Instituto velará porque las instituciones de protección y atención de menores, de cualquier naturaleza que fueren y los patronatos de menores cumplan con sus fines.

De manera especial el Instituto velará porque los proyectos, programas o servicios dirigidos al menor, desarrollen la Política Nacional de Atención al Menor.

#### Infracción y Sanción

Art. 18.- Las Instituciones de protección y atención de menores que funcionen sin tener autorización previa del Instituto, o infrinjan las normas que amparan a los menores, incurrirán en una multa de quinientos a cinco mil colones, que impondrá el Instituto aplicando el procedimiento

legal, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que incurran.

#### Cancelación de la Autorización

Art. 19.- El Instituto cancelará la autorización relacionada, cuando se cometan irregularidades en el funcionamiento de los centros de protección y atención de menores o se desobedecieren reiteradamente las disposiciones legales y las emanadas del Instituto.

Cuando la Institución infractora fuere una persona jurídica el Instituto solicitará al Ministerio del Interior la cancelación de su personería jurídica, y si la infracción estuviese tipificada como delito o falta, lo informará al Fiscal General de la República.

#### Responsabilidad

Art. 20.- Los Directores, patrocinadores, administradores o encargados de las instituciones que carezcan de personería jurídica y de los patronatos, responderán por las infracciones que se cometan a las leyes, reglamentos y demás disposiciones de protección y atención de los menores.

### CAPITULO VI

#### DEL CUERPO PROTECTOR DE MENORES

##### Finalidad

Art. 21.- El Cuerpo Protector es el encargado de cumplir las resoluciones del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia y de los Tribunales de Menores.

##### Requisitos del Personal

Art. 22.- El personal del Cuerpo Protector de Menores deberá llenar los siguientes requisitos:

- a) Ser trabajador social o poseer título profesional o técnico a fin a las materias relacionadas con la familia
- b) Observar una conducta social, moral y familiar intachable; y
- c) Tener sensibilidad social y una actividad positiva hacia la prevención y protección de los menores.

##### Funciones

Art. 23.- Son funciones del Cuerpo Protector de Menores

- 1) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones que sobre la prevención y protección de menores se dicten;
- 2) Controlar e impedir el ingreso y permanencia de menores en lugares públicos o privados que atenten contra su dignidad, integridad física y moral;
- 3) Proteger a los menores que se encuentren abandonados, extraviados, dedicados a la vagancia, ejerciendo o siendo utilizados en la mendicidad o que sean víctimas de maltrato y en general, cuando los derechos de los menores sean amenazados o violados, conduciéndoles en caso

necesario, al Instituto o a las Delegaciones del mismo.

4) Impedir y controlar a través de los órganos competentes la venta o facilitación a menores de libros, láminas, videos, revistas, objetos y cualquier otra reproducción que contenga escritos, dibujos, grabados o fotografías que puedan considerarse contrarios a la moral y dignidad del menor. De igual manera, el suministro a los menores de edad, de bebidas alcohólicas, tabaco y sustancias que generen dependencias físicas o psíquicas;

5) Las demás que se determinen en el Reglamento.

## CAPITULO VII

### DEL PATRIMONIO DEL INSTITUTO

#### Constitución del Patrimonio

Art. 24.- El patrimonio del Instituto estará constituido por:

- a) Las asignaciones que le correspondan por ley;
- b) Los bienes muebles, inmuebles y valores adquiridos por Ministerio de Ley o los que adquiera en el futuro de conformidad con la ley;
- c) Las cuotas que reciba en concepto de pago de becas o alimentos;
- ch) Los subsidios o subvenciones que el Estado le conceda;
- d) Las rentas, intereses o utilidades que obtenga de sus bienes;
- e) El producto de las multas que imponga el Instituto de conformidad a la ley;
- f) Los aportes y donaciones voluntarias; y
- g) Otros ingresos o bienes que obtengan por cualquier título.

#### Propiedad por Ministerio de Ley

Art. 25.- El Instituto se conformará con los bienes muebles, inmuebles y demás recursos que actualmente pertenecen al Consejo Salvadoreño de Menores y a los hogares y guarderías bajo su dependencia; los que corresponden a la Dirección General de Protección de Menores del Ministerio de Justicia y a los centros bajo su dependencia; y los que corresponden al Hogar del Niño, Ciudad de los Niños y Villas Infantiles del Ministerio de Educación. En consecuencia, transférense por Ministerio de Ley dichos bienes y recursos al Patrimonio del Instituto.

Facúltase al Ministerio de Hacienda para que efectúe las modificaciones presupuestarias respectivas.

#### Exención de Impuesto y Contribuciones

Art. 26.- El Instituto, tanto en lo que se refiere a sus bienes y rentas como a los actos y contratos que celebre, estará exento de toda clase de impuestos y contribuciones fiscales establecidos. Se exceptúan las tasas que deban pagarse al Estado o entes descentralizados, por la prestación de

servicios públicos.

#### Manejo de Bienes y Servicios

Art. 27.- En los contratos para adquisición de bienes y servicios que celebre el Instituto, se deberán seguir las normas que por ley o reglamento se establezcan.

### CAPITULO VIII

#### FISCALIZACION, INSPECCION Y VIGILANCIA

##### Fiscalización de la Corte de Cuentas

Art. 28.- El Instituto estará sujeto a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República, a quien deberá rendir informe detallado de la administración con los comprobantes respectivos. Esta fiscalización se hará adecuándola a la naturaleza y fines del Instituto.

La Corte de Cuentas de la República destacará en las oficinas del Instituto delegados permanentes que se ocuparán de las operaciones del Instituto, para cuyo efecto deberán trabajar en las oficinas de éste, durante la audiencia completa.

##### Aprobación Previa

Art. 29.- Cuando la Junta Directiva del Instituto lo estime necesario podrá someter cualquier acto, operación o erogación que se proponga efectuar, a la aprobación previa del Delegado de la Corte de Cuentas de la República. Si el delegado objetare el acto, operación o erogación, se someterá el caso a la consideración del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, para que decida.

Si la Junta Directiva del Instituto no se conformare con la decisión tomada por el Presidente de la Corte de Cuentas de la República, podrá elevar el asunto a Consejo de Ministros para los fines previstos en el artículo 197 de la Constitución de la República,

Los actos efectuados de conformidad a las indicaciones o aprobaciones previas de los Delegados o del Presidente de la Corte de Cuentas o de conformidad a la resolución del Consejo de Ministros, no dará lugar a deducir responsabilidades a los miembros de la Junta Directiva del Instituto, al efectuarse la glosa de cuentas respectiva.

##### Auditor

Art. 30 La inspección y vigilancia de las operaciones y de la contabilidad del Instituto, estarán a cargo del Auditor nombrado por la Junta Directiva.

El auditor deberá ser Licenciado en Contaduría o Contador Público Certificado de reconocida moralidad y competencia.

### CAPITULO IX

#### DE LA ASISTENCIA LEGAL DE LOS MENORES EN SEDE ADMINISTRATIVA

##### De los Procuradores de Menores

Art. 31.- En cada sede administrativa del Instituto habrá Procuradores de Menores adscritos a la División de Admisión, Evaluación y Diagnóstico y a las delegaciones. Serán nombrados por el Procurador General de la República y ejercerán la asistencia legal de los menores.

#### Atribuciones

Art. 32.- Son atribuciones de los Procuradores de Menores:

- a) Velar por la eficiente aplicación de las normas de protección al menor y por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución, Convención sobre los Derechos del Niño y demás leyes de protección al menor;
- b) Intervenir como parte en los procedimientos administrativos que al Instituto le compete de conformidad a esta ley, para hacer valer los derechos de los menores; y
- c) las demás que les fije la ley o los reglamentos.

### CAPITULO X

#### DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA TOMAR MEDIDAS DE PROTECCION

##### Investigación y Medidas Provisionales

Art. 33.- Siempre que el Instituto tuviere conocimiento por cualquier medio, que algún menor de dieciocho años de edad se encuentra amenazado o violado en sus derechos o en situación de orfandad, el Jefe de la División de Admisión, Evaluación y Diagnóstico, abrirá de inmediato la investigación, practicará las diligencias previas que sean necesarias a fin de presumir tales hechos y adoptará en forma provisional, las medidas adecuadas para su protección.

##### Audiencias

Art. 34.- Iniciada la investigación, el Jefe de la División de Admisión, Evaluación y Diagnóstico, si el menor fuere presente señalará a más tardar dentro los tres días siguientes, las audiencias necesarias a las que deberán concurrir el menor y el Procurador de Menores. También si fueren conocidos deberán comparecer previa cita, los padres o representantes del menor o en su defecto, la persona bajo cuyo cuidado se encuentre, con el objeto de evaluar la situación del menor, su personalidad y condiciones familiares.

Tratándose de menores ausentes, la audiencia se realizará con la presencia de los padres, representantes legales o en su defecto, la persona bajo cuyo cuidado se encuentre el menor y el Procurador de Menores dentro de los cinco días siguientes de iniciada la investigación, si de ella se desprenden suficientes elementos que determinen la amenaza o violación de los derechos del menor.

##### Citación

Art. 35.- La citación se hará personalmente a los padres, representantes legales o en su defecto, la persona bajo cuyo cuidado se encuentre, pero si los citados no se hallaren en la dirección que aparezca en las diligencias, se entregará a la persona que allí se encuentre, quien firmará la copia. Si no supiere firmar o se negare a recibirla, firmará un testigo que dará fe de ello. En todo caso, la esquila de citación se fijará en lugar visible de la dirección señalada y se hará constar así en la copia que se adjunte al expediente del menor.

## Cita a Través de Medios de Comunicación Social

Art. 36.- Si se desconociera la dirección en que puedan localizarse a los padres, representantes legales o personas responsables del menor o se ignorare quienes sean, se les citará a través de los medios de comunicación social, por dos veces, con intervalo de ocho días entre cada citación, para que se hagan presentes en cuyo caso se realizará la audiencia. Será necesario destacar en la citación los datos más relevantes de identificación del menor y si fuere posible acompañar una fotografía reciente, sin hacer alusión a los hechos que se investigan.

## Presunción de los Hechos Investigados

Art. 37.- Si las personas citadas no comparecieren sin causa justificada o transcurrido el plazo indicado desde la publicación o aviso señalados en el artículo anterior no se hicieren presentes, se presumirán verdaderos los hechos investigados.

## Determinación de la Situación del Menor

Art. 38.- Verificada la comparecencia de las personas citadas a la audiencia señalada, después de oír al menor, a los padres, representantes legales o persona que lo tuviere bajo su cuidado, según sea el caso, así como al Procurador de Menores, el Jefe de la División de Admisión, Evaluación y Diagnóstico determinará si el menor se encuentra amenazado o violado en sus derechos.

Si determinare que el menor no está amenazado o violado en sus derechos, dará por concluida la investigación y se archivará el expediente.

Al considerarse que el menor se encuentra amenazado o violado en sus derechos, se continuará con la investigación, y si fuere necesario, se tomará provisionalmente la medida correspondiente.

## Medios y Plazo para Investigar

Art. 39.- La investigación se practicará haciendo uso de todos los medios, incluida la realizada por trabajador social, sin que puedan faltar los estudios técnicos de la personalidad del menor, nivel educativo, estado de salud y ambiente familiar, los que serán realizados por un equipo multidisciplinario de profesionales.

La investigación deberá concluirse en el plazo de treinta días, al final del cual, si se hubiere probado los hechos que dieron origen a la investigación, el Director Ejecutivo, acordará cualquiera de las medidas establecidas en esta ley.

## Resolución Motivada

Art. 40.- La resolución en que se acuerden las medidas, deberán ser motivada y se señalará en forma clara, breve y suscita los hechos y las pruebas en que se fundamenta para determinar que el menor se encuentra amenazado o violado en sus derechos y la justificación para aplicar la medida acordada.

## Notificación Personal

Art. 41.- La resolución a que se refiere el artículo anterior deberá ser notificada personalmente al Procurador de Menores, al menor si ya tuviere doce años de edad, a los padres, representantes legales o a la persona a cuyo cargo estuviere.

## Notificación por Edicto

Art. 42.- De no ser posible la notificación personal se hará por edicto, que se fijará en un lugar visible de las instalaciones del Instituto por espacio de ocho días concluido el cual se agregará al expediente con razón de haberse verificado.

## Extensión de Funciones y Facultad Discrecional

Art. 43.- El procedimiento señalado en este Capítulo y las atribuciones concedidas en el mismo al Director Ejecutivo y al Jefe de la División de Admisión, Evaluación y Diagnóstico, estarán a cargo de los Delegados en sus respectivas circunscripciones territoriales.

El Director Ejecutivo, el Jefe de la División de Admisión, Evaluación y Diagnóstico y los Delgados, podrán practicar las diligencias necesarias y compatibles con el procedimiento que se crea, haciendo uso de su buen criterio y experiencia.

## Discusión de Medidas ante Juez Competente

Art. 44.- El Procedimiento establecido en este Capítulo, es de carácter administrativo, en consecuencia, quien tenga interés legítimo y no esté de acuerdo en las medidas, si éstas fueren de las contempladas en los literales ch), d), y e) del Art. 45 de esta ley, podrá alegar y discutir sus derechos en los Tribunales competentes.

Sin embargo, mientras los Tribunales no pronuncien el fallo respectivo que deje sin efecto la resolución dictada por el funcionario del Instituto, ésta se hará efectiva.

## CAPITULO XI

### MEDIDAS DE PROTECCION

#### Medidas

Art. 45.- Concluida la investigación y probada la amenaza o violación de los derechos del menor, se acordará según sea el caso, las medidas siguientes:

- a) Orientación y apoyo sociofamiliar;
- b) Amonestación;
- c) Reintegro al hogar con o sin supervisión;
- ch) Colocación familiar;
- d) Colocación en hogar sustituto; y
- e) Colocación Institucional.

Las anteriores medidas podrán ser acordadas y aplicadas en forma simultánea o sucesiva, según se estime necesario y conveniente para el menor.

#### Orientación y Apoyo Sociofamiliar

Art. 46.- Cuando la amenaza o violación de los derechos del menor provenga de sus padres, tutores o personas responsables de él o del medio social, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, dará orientación y apoyo sociofamiliar por el tiempo que estime necesario, a fin de que el menor reciba la atención y protección integral, en el seno de su hogar y medio natural.

La Orientación y apoyo comprenderá las áreas de atención para el desarrollo biosicosocial del menor, y además su incorporación a programas estatales o comunitarios de atención y tratamiento.

#### Amonestación

Art. 47.- La amonestación es la llamada de atención que se hace a los padres, tutores o personas responsables del menor y a éste, cuando se estime conveniente, para corregir o evitar la amenaza o violación a su derechos y en general para exigir a dichas personas, el cumplimiento de las obligaciones que le corresponden en la protección del menor. Esta medida se aplicará en caso de menor gravedad.

#### Reintegro al Hogar

Art. 48.- El reintegro al hogar, es la entrega del menor a sus padres, tutores o persona bajo cuyo cuidado ha estado el menor, siempre que las condiciones morales, psico-sociales, garanticen la protección y educación del menor.

Cuando el Instituto lo considere necesario y conveniente en interés del menor, acordará que el reintegro del menor se supervise y que el grupo familiar se someta a orientación psico-social por un período de seis meses por lo menos.

Los funcionarios que desempeñaren esta supervisión deberán escogerse preferentemente entre trabajadores sociales, educadores y otras personas con conocimiento y experiencia en la temática de menores.

#### Colocación Familiar

Art. 49.- La colocación familiar consiste en la entrega del menor a parientes o familiares cercanos, cuando faltaren los padres, tutores o responsables o cuando estos no dieren suficientes garantías de cuidado y protección. La misma regla se aplicará cuando la amenaza o violación de los derechos del menor sea grave y causada por quien lo tuviere bajo su cuidado.

Para que el menor pueda colocarse en el seno de su familia, será necesario investigar y evaluar que las condiciones morales, ambientales y psico-sociales de la misma, garanticen la educación y protección del menor.

Esta medida estará sometida a una supervisión periódica por un tiempo de seis meses por lo menos.

#### Colocación en Hogar Sustituto

Art. 50.- La colocación en hogar sustituto, consiste en la entrega del menor a una familia que se compromete a brindarle protección integral.

Esta medida se aplicará especialmente a los menores huérfanos carentes de familia y a los que teniéndola, sus padres o parientes no dieron suficientes garantías de cuidado y protección.

Se considera hogar sustituto el conformado por parejas unidas en matrimonio o unión estable, de reconocida moralidad y solvencia económica y cuyos componentes estén dispuestos a brindar al menor, amor y un ambiente familiar adecuado para su normal desarrollo.

Quienes pretendan brindar al menor un hogar sustituto, deberán ser investigados y evaluados para determinar si reúnen los requisitos señalados en el inciso anterior.

En ningún caso se podrá colocar al menor en hogar sustituto con una familia que resida en el extranjero.

El menor colocado en hogar sustituto no podrá ser entregado a otra familia, sin autorización del Instituto.

Esta medida será supervisada por un período no menor de un año.

#### Colocación Institucional

Art. 51.- La Colocación Institucional es la medida de protección, que excepcionalmente, efectúa el Instituto, ubicando al menor en un centro de protección apropiada según su edad, personalidad y sexo, con el propósito de que realice sus estudios, aprenda un arte u oficio, reciba atención especializada para su rehabilitación, garantizando su protección integral.

Esta medida se aplicará cuando el menor se desenvuelva en un ambiente familiar inadecuado para su desarrollo integral o sea inexistente.

La Colocación Institucional podrá hacerla el Instituto, en forma interna o semi-interna, según el caso.

#### Medidas a Responsables del Menor

Art. 52.- Sin perjuicio de las medidas establecidas al menor, a sus padres, tutores y responsables en sus respectivos casos, se les podrá aplicar cualquiera de las siguientes medidas en forma simultánea o sucesiva:

- a) Orientación psicológica;
- b) Amonestación;
- c) Inclusión en programas de apoyo comunitario y de tratamiento a alcohólicos o toxicómanos;
- ch) Obligación de matricular al hijo o pupilo en un centro educativo o vocacional y velar por su asistencia y aprovechamiento escolar;
- d) Obligación de asegurar al menor el tratamiento especializado, con el apoyo del Instituto, cuando fuere necesario;

Cuando la situación en que se encuentre el menor, diere lugar la suspensión o pérdida total de la autoridad parental o a la cesación de la tutela el Instituto lo informará al Procurador General de la República para que promueva las acciones correspondientes.

#### Menor Sujeto a Adopción.

Art. 53.- Si de la investigación realizada se estableciere que el menor es huérfano o hijo de padres desconocidos a quien se hubiere aplicado la medida de institucionalización por más de seis meses, se considerará sujeto de adopción y se informará a la Procuraduría General de la República para que se sigan los trámites correspondientes.

INCISO SEGUNDO DEROGADO.(1)

INCISO TERCERO DEROGADO. (1)

Término de las Medidas

Art. 54.- Las medidas para la protección del menor, durarán el tiempo que fuere necesario y cesarán de pleno derecho al cumplir dieciocho años; en todo caso, la duración de las medidas dependerá de los estudios y resultados que con las mismas se obtuvieren, pero deberán ser revisadas obligatoriamente cada seis meses.

## CAPITULO XII

### DE LOS MENORES SUJETOS A LA COMPETENCIA DE LOS TRIBUNALES DE MENORES

Ejecución y Supervisión

Art. 55.- La ejecución y supervisión de las medidas aplicadas por los Tribunales de Menores corresponderá al Instituto, debiendo informar periódicamente al Tribunal correspondiente todo cambio de conducta en el menor, así como del cumplimiento de las medidas.

Duración y terminación de Medidas

Art. 56.- La duración y terminación de las medidas será determinada por resolución Judicial previa consideración de los informes remitidos por el Instituto.

Remisión de Menores

Art. 57.- Si al Instituto fuere remitido un menor sujeto a la competencia de los Tribunales de Menores, lo recibirá provisionalmente y en la siguiente audiencia deberá ponerlo a la orden de dicha autoridad

## CAPITULO XIII

### DISPOSICIONES GENERALES

Reglamentos

Art. 58.- El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, deberá dictar los reglamentos que esta ley señala y los demás que requiera para la protección integral del menor a su cargo, dentro del plazo de ciento ochenta días, contados a partir de la vigencia de esta ley.

Colaboración y Auxilio

Art. 59.- Declárase de interés público y social, el funcionamiento del Instituto, por lo tanto, todo

funcionario, organismo, institución o dependencia del Estado o de las Municipalidades están obligados a prestar colaboración y auxilio al Instituto, así como suministrarle la información que solicitare.

#### Deber de Comunicación al Instituto

Art. 60.- Toda persona, Institución o autoridad que tuviere conocimiento de menores en situación como las contempladas en esta ley, deberán comunicarlo al Instituto, aún cuando los menores se encontraren bajo la protección o cuidado de dicha persona, institución o autoridad.

El incumplimiento del anterior deber, hará incurrir al infractor en una multa de quinientos colones, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que diere lugar.

#### Deber de confidencialidad

Art.- 61 En el procedimiento administrativo, toda investigación que se realice, resolución que se dicte y medida que se aplique, tendrá el carácter de reservadas; los funcionarios, autoridades, empleado o particulares que intervinieren en los mismos o tenga conocimiento de ellos por cualquier medio, estarán obligados a guardar secretos sobre los mismos.

El incumplimiento de esta obligación hará incurrir al infractor en responsabilidad penal.

#### Cuotas de Alimento

Art. 62.- El Instituto podrá fijar cuotas de alimentos cuando colocale a menores en Centros de Protección, sin perjuicio de las obligaciones alimenticias que corresponden por ley a las personas obligadas de ello.

Las sumas pagadas en orden a la anterior prescripción pasarán a formar parte del patrimonio del Instituto cuando la colocación del menor sea en Centros de su dependencia y del patrimonio de los Centros Gubernamentales o no Gubernamentales en que se coloque a dichos menores.

#### Días y Horas Hábiles

Art. 63.- Para practicar las diligencias que en esta ley se atribuyen al Instituto y a los Centros de su dependencia, todos los días y horas son hábiles.

#### Descentralización

Art. 64.- El Instituto podrá confiar la Administración de Centros de Menores bajo su dependencia, a personas naturales o jurídicas, inclusive órdenes religiosas mediante el correspondiente convenio.

#### Regla Supletoria

Art. 65.- En lo no previsto en esta ley, se aplicarán las reglas procesales comunes en lo que fuere compatible con la naturaleza del procedimiento administrativo que se crea.

### CAPITULO XIV

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 66.- Las diligencias sobre estados de abandono material o moral, peligro o riesgo y demás

actuaciones relacionadas con dichos estados, que a la fecha de vigencia de la presente ley estuvieran tramitando los Tribunales Tutelares de Menores de la República, serán decididos, resueltos y concluidos de conformidad a las disposiciones del Código de Menores.

Art. 67.- Los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de lo establecido en esta ley serán determinados en estrecha coordinación con los organismos ejecutores y consignados en la ley de Presupuesto General de la Nación para el ejercicio fiscal de cada año.

Art. 68.- El Presidente de la República emitirá el Reglamento de esta ley, dentro de ciento veinte días después de la vigencia de la presente ley.

Art. 69.- Las Organizaciones no Gubernamentales existentes a la fecha, dedicadas a la protección y atención de menores tendrán un año, contado a partir de la vigencia de la presente ley, para presentar su solicitud de inscripción al registro que al efecto llevará el Instituto.

Recibida la solicitud de inscripción que señala el inciso anterior, el Instituto tendrá un plazo de doce meses contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, para resolver sobre la conveniencia e inconveniencia de inscribirlas.

Si cumplido el plazo señalado en el inciso anterior y el Instituto no resolviere sobre la inscripción de las mencionadas Organizaciones, se aplicará lo establecido en el inciso último del artículo 16 de esta ley.

#### Derogatoria

Art. 70.- La Presente ley deroga el Título II; el Capítulo II, Capítulo III, Capítulo IV, y Capítulo V del Título III; el Título IV y el ordinal segundo del Art. 67; el Capítulo IV y VI del Título VIII; el Título IX, y los Art. 115, 124, y 126 Bis, todos del Código de Menores y cualquier otra disposición legal que se oponga a la presente ley.

#### Vigencia

Art. 71.- El presente decreto entrará en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los once días del mes de marzo de mil novecientos noventa y tres.

LUIS ROBERTO ANGULO SAMAYOA,  
PRESIDENTE

CIRO CRUZ ZEPEDA PEÑA,  
VICEPRESIDENTE.

RUBEN IGNACIO ZAMORA RIVAS  
VICEPRESIDENTE.

MERCEDES GLORIA SALGUERO GROSS,  
VICEPRESIDENTE.

RAUL MANUEL SOMOZA ALFARO,  
SECRETARIO.

JOSE RAFAEL MACHUCA ZELAYA,  
SECRETARIO.

SILVIA GUADALUPE BARRIENTOS,  
SECRETARIO.

RENE MARIO FIGUEROA FIGUEROA,  
SECRETARIO.

REYNALDO QUINTANILLA PRADO,  
SECRETARIO.

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veintidós días del mes de marzo de mil novecientos noventa y tres.

PUBLIQUESE,

ALFREDO FELIX CRISTIANI BURKARD,  
Presidente de la República.

OSCAR ALFREDO SANTAMARIA,  
Ministro de la Presidencia.

RENE HERNANDEZ VALIENTE,  
Ministro de Justicia.

D.L. N° 482, del 11 de marzo de 1993, publicado en el D.O. N° 63, Tomo 318, del 31 de marzo de 1993.

REFORMAS:

(1) D.L. N° 133, del 14 de septiembre de 1994, publicado en el D.O. N° 173, Tomo 324, del 20 de septiembre de 1994.

(2) D.L. N° 911, del 11 de julio del 2002, publicado en el D.O. N° 144, Tomo 356, del 08 de agosto del 2002.

(3) D.L. N° 983, del 23 de septiembre del 2002, publicado en el D.O. N° 189, Tomo 357, del 10 de octubre del 2002.



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

**“Propuesta de un Modelo Administrativo  
Aplicado a los Centros de Desarrollo Infantil  
del Área Metropolitana de San Salvador ”**

**Trabajo de Graduación Presentado por:  
Martínez García, Cristina Margarita  
Portillo Amaya, René Antonio  
Vásquez, Franco Damián**

**Docente Director:**

**Licda. Ángela Marina Suárez de Arias**





# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO



# GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL EN EL SALVADOR

## 1. ANTECEDENTES

“La idea de crear esta clase de Instituciones, surgió debido a que muchos padres de familia se sentían preocupados al dejar a sus hijos a cargo de personas que no satisfacían las necesidades de cuidado, protección y educación de sus hijos mientras ellos laboraban en su respectivos lugares de trabajo, ya que en muchos casos en la sociedad salvadoreña, ya sea al padre y/o la madre le toca realizar el papel de los dos”.



| <b>AÑO</b>  | <b>CDI</b>                              |
|-------------|---|
| <b>1953</b> | Guardería No.4 / Niño de Jesús de Praga |
| <b>1956</b> | Carmen Viuda de Santos                  |
| <b>1962</b> | Guardería No. 7/ María Auxiliadora      |
| <b>1977</b> | Guardería No. 3/ San Jose               |
| <b>1979</b> | Guardería No. 9/ La Tiendona            |
| <b>1980</b> | Modelo de Mejicanos                     |
| <b>1990</b> | Guardería No. 6/ Medalla Milagrosa      |
| <b>2002</b> | Mis Primeros Pasitos                    |



**2. OBJETIVOS**

**3. VISIÓN**

**4. MISIÓN**

**5. VALORES**

**6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**7. SERVICIOS QUE OFRECE**

**8. MARCO LEGAL**



# MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO ADMINISTRATIVO

## DEFINICIÓN DE MODELO

**“Es la representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática”**

## MODELO ADMINISTRATIVO CONCEPTO

**“Es la representación de las principales fases del Proceso Administrativo que desarrollan las empresas hoy en día, así como las relaciones existentes entre ellas”.**



# COMPONENTES DEL MODELO ADMINISTRATIVO

**PLANEACIÓN:** Es el análisis de información relevante, del presente y el pasado, y ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos.

**ORGANIZACIÓN:** Es la fase del proceso administrativo donde se determinan las obligaciones y responsabilidades de los diferentes departamentos o secciones en que se divide la institución y de los puestos.

**DIRECCIÓN:** Es en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador

**CONTROL:** consiste en averiguar que es lo que se esta haciendo, comparar los resultados con lo esperado, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados.



## PLANEACION





# ORGANIZACIÓN

Estructura Organizativa

Manuales

Manual de Organización

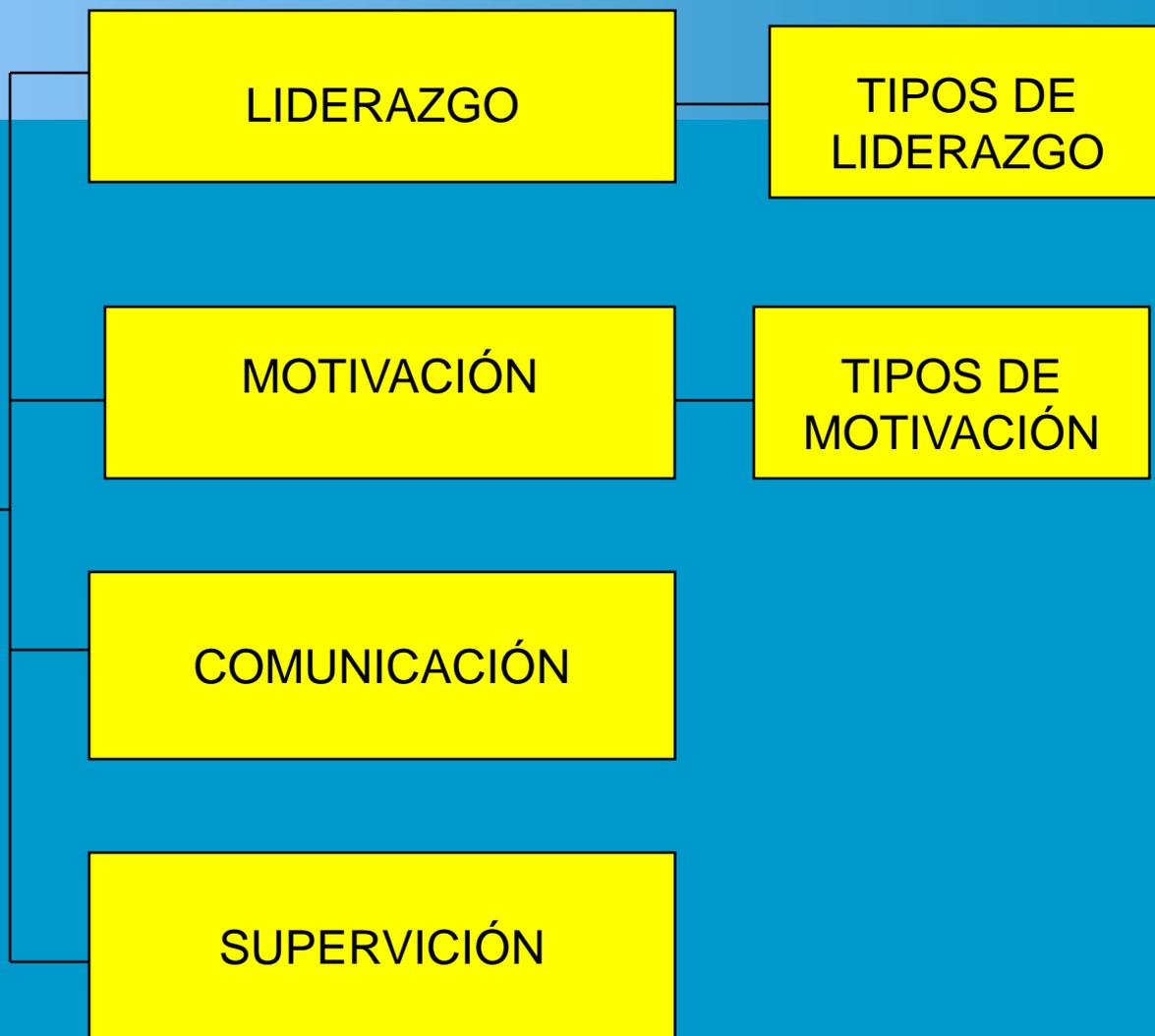
Manual de Descripción de Puestos

Manual de Procedimiento

Manual Evaluación de Desempeño



# DIRECCIÓN





# CONTROL

**TECNICAS  
PARA EL  
CONTROL**

**TIPOS DE  
CONTROL**

**Mecanismos de Control  
Presupuestario**

**Mecanismos de Control  
No Presupuestario**



## CAPÍTULO II

# DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.



## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una de las mayores preocupaciones en el campo social es la mala Administración de los Centros de Desarrollo Infantil, a causa de la inexistencia de un Modelo en el que pueda aplicarse de una forma eficiente: La Planeación, La Organización, La Dirección y El Control.

## OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico administrativo de los Centros de Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de San Salvador, para conocer las necesidades de la situación actual.



# MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

## ANÁLISIS

Mediante el análisis se estudio cada uno de los elementos que forman parte de los Centros de Desarrollo Infantil y se determinaron las relaciones entre si.

## SÍNTESIS

Por otra parte en la síntesis se reunieron las partes en un todo y se utilizaron para establecer relaciones entre los elementos que forman parte de las hipótesis.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

**FUENTES PRIMARIAS:** Entrevista y Encuesta

**FUENTES SECUNDARIAS:** Como revistas, boletines, trabajos de graduación que contenían información del objeto de estudio.

# DELIMITACIÓN ESPACIAL



| DEPARTAMENTO | MUNICIPIOS   |
|--------------|--|
| SAN SALVADOR | San Salvador<br>Soyapango<br>Cuidad Delgado<br>Mejicanos<br>Cuscatancingo<br>San Marcos<br>Ilopango<br>Ayutuxtepeque |

# UNIVERSO Y MUESTRA



## **El Universo y Muestra (Directores)**

N = 63

n = 18 Centros de Desarrollo Infantil

## **El Universo y Muestra (Personal)**

N = 378

n = 22.96  $\approx$  23 empleados



# TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

## TABULACIÓN

Para el estudio se realizaron dos clases de preguntas: abiertas y cerradas, donde se determinaron los objetivos de cada una de ellas.

## ANÁLISIS

Este punto se realizó tomando en cuenta dos tipos de resultados, en primer lugar el de mayor frecuencia relativa y en segundo lugar el de menor resultado.

## INTERPRETACIÓN

Para tal caso se observaron los resultados obtenidos del análisis,

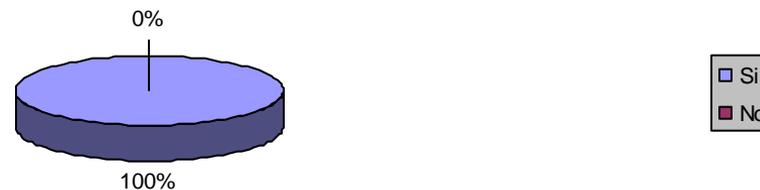
# DIRECTORES

## PREGUNTA N° 1

¿Conoce usted los objetivos del Centro de Desarrollo Infantil?

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 18                  | 100%                |
| No           | 0                   | 0%                  |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

Conocimiento de los objetivos de los CDI



El total de los directores encuestados dijo que tienen conocimiento sobre los objetivos de los Centros de Desarrollo Infantil, lo que determina que todos ellos tiene la noción de estos.

## PREGUNTA N° 2

¿Conoce usted cuál es la Misión del Centro de Desarrollo Infantil?

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 0                   | 0%                  |
| No           | 18                  | 100%                |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |



El 100% de los encuestados respondió que no conocer misión alguna de los Centros de Desarrollo Infantil, lo que determina que se debe de estructurar esta, para que los miembros de la institución realicen sus actividades con un fin establecido.

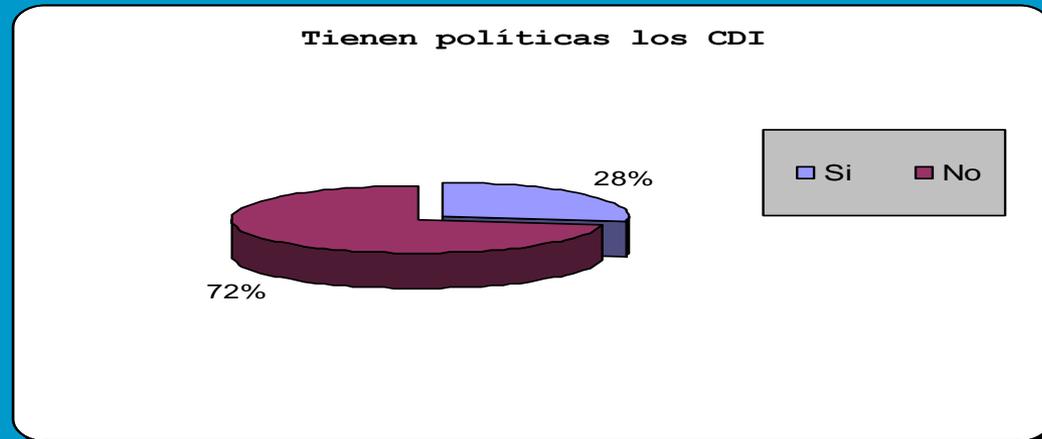


## PREGUNTA N° 6

¿Existen políticas que normen las actividades de los empleados del Centro de Desarrollo Infantil?



| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 5                   | 28%                 |
| No           | 13                  | 72%                 |
| <b>Total</b> | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |



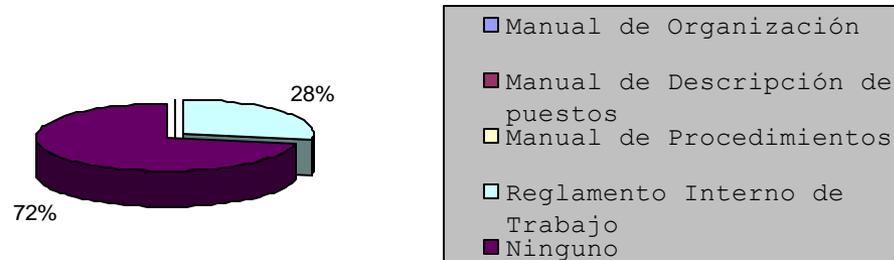
Del 100% de los directores encuestados la mayoría en un 72% respondió que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con políticas, lo que deja entre ver que no existen lineamientos que normen las actividades a realizar.

## PREGUNTA N° 8

¿Con cuáles de las siguientes herramientas organizativas cuenta el Centro de Desarrollo Infantil?

| Alternativas                     | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Manual de Organización           |                     |                     |
| Manual de Descripción de puestos |                     |                     |
| Manual de Procedimientos         |                     |                     |
| Reglamento Interno de Trabajo    | 5                   | 28%                 |
| Ninguno                          | 13                  | 72%                 |
| <b>Total</b>                     | <b>18</b>           | <b>100%</b>         |

Qué clases de manuales organizativas poseen los CDI



El 72% de los directores encuestados respondieron que no poseen ningún tipo de herramienta organizativas, ante tal situación es importante que se cuente con documentos en donde se muestre las políticas, instrucciones e información en general para el logro de lo planificado.

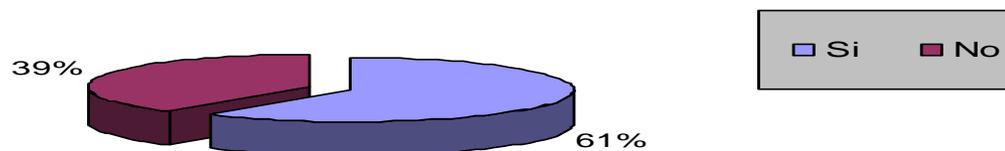
# EMPLEADOS

## PREGUNTA Nº 6

¿En situaciones extremas sabe a quien dirigirse para buscarle una solución al caso?

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 14                  | 61%                 |
| No           | 9                   | 39%                 |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

Los empleados saben a quien dirigirse para solucionar un problema



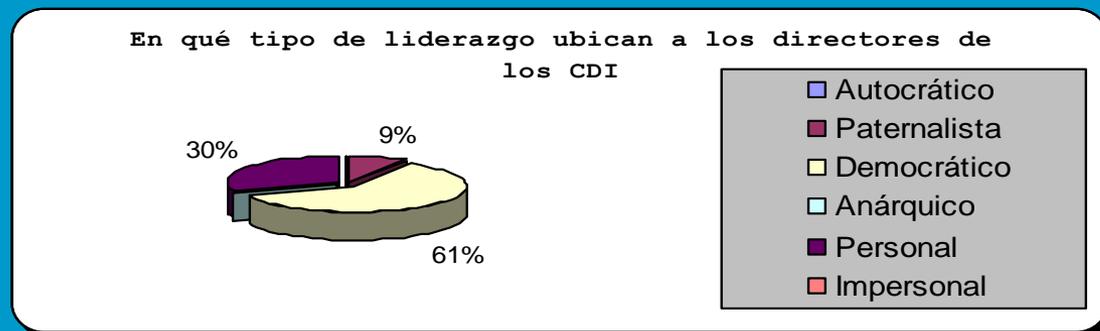
La mayoría de los empleados de los CDI encuestados en un 61% dijeron que saben a quien dirigirse en caso se de una situación extrema, por lo que se debería dar a conocer a todo el personal quien es el encargado de darle solución a los problemas que se presenten.



## PREGUNTA N° 8

De los siguientes tipos de liderazgo, ¿En cuál ubicaría a su jefe inmediato?

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Autocrático  |                     |                     |
| Paternalista | 2                   | 9%                  |
| Democrático  | 14                  | 61%                 |
| Anárquico    |                     |                     |
| Personal     | 7                   | 30%                 |
| Impersonal   |                     |                     |
| Innato       |                     |                     |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |



**El 61% de las personas encuestadas respondió que el tipo de liderazgo que predomina en los CDI es el Democrático, en donde se toma en cuenta la opinión de los empleados; mientras que el 30% menciona que es el Personal, en donde se le da confianza a los que laboran dentro de la Institución, por lo tanto es necesario que todos los CDI cuenten con el mismo tipo de Liderazgo.**

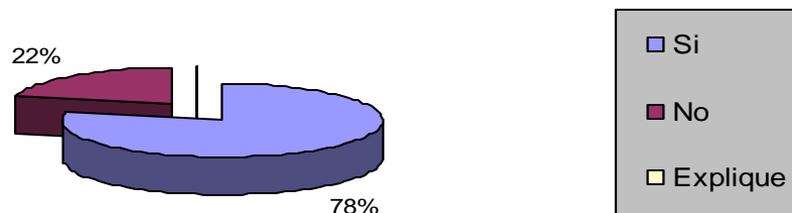


## PREGUNTA N° 11

¿Existen obstáculos que impiden una comunicación eficaz dentro del Centro de Desarrollo Infantil?

| Alternativas | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Si           | 18                  | 78%                 |
| No           | 5                   | 22%                 |
| Explique     |                     |                     |
| <b>Total</b> | <b>23</b>           | <b>100%</b>         |

Existen barreras que afecten la buena comunicación dentro de los CDI



El 78% de los empleados encuestados dijo que si existen obstáculos para que se de una comunicación efectiva, debido a que en el momento de dar a conocer la información no hay retroalimentación de está.



# DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE LOS CDI

## 1. PLANEACIÓN

Misión , Visión, Objetivos, Políticas, Estrategias

## 2. ORGANIZACIÓN

Estructura Organizativa, Manuales, Reclutamiento y Selección

## 3. DIRECCIÓN

Liderazgo, Motivación, Comunicación, Supervisión

## 4. CONTROL

Mecanismos de Control Presupuestario, Mecanismos de Control No Presupuestario

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## CONCLUSIONES

Se determinó que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con una Misión y Visión estructurada, lo que crea una incertidumbre con respecto al futuro de estas instituciones.

Se determinó que los Centros de Desarrollo Infantil no cuentan con objetivos, políticas y estrategias, lo que significa que estos no conocen lo que se quiere alcanzar al finalizar un determinado período de tiempo, ni tienen lineamientos que indiquen el marco dentro del cual los empleados y directores actúen, así mismo guías para el desarrollo de sus labores.

La herramienta de control no presupuestaria que se utiliza en los Centros de Desarrollo Infantil de acuerdo a lo expuesto por los directores de estos, son la evaluación del desempeño a los empleados, que las realizan anualmente.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar la Misión y Visión de los Centros de Desarrollo Infantil, estas deben de estar en forma escrita, ubicándolas en un lugar visible para que los empleados y el público tengan conocimiento de la razón de ser de la institución y hacia donde quieren llegar y que así mismo no se les olvide tan fácilmente.

Diseñar los objetivos, dándolos a conocer al personal de forma verbal y escrita, para que sepan hacia donde están encaminados sus esfuerzos y lograrlos al finalizar un determinado período de tiempo; así mismo que elaboren políticas que normen el comportamiento de los empleados y directores. Además estrategias que sirvan como guías de acción a seguir para llegar a cumplir sus objetivos.



Se recomienda que los Centros de Desarrollo Infantil deberían de hacer uso de algunas de las herramientas de control no presupuestario tales como: El Manual de Evaluación del desempeño



## CAPITULO III

# PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO APLICADO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.



## **OBJETIVO GENERAL**

- **Contribuir a mejorar los servicios ofrecidos por los Centros de Desarrollo Infantil a través de la aplicación de un buen Modelo Administrativo.**

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- **Proponer herramientas organizativas, tales como el Manual de Organización y Descripción de Puestos, Procedimiento y Evaluación del Desempeño, los cuales ayudarán a fortalecer a dichas instituciones.**
- **Dar mecanismos de dirección que contribuyan a fortalecer la comunicación entre empleado-patrono.**



# PLANEACIÓN

## MISIÓN

“Somos un Centro de Desarrollo Infantil que brinda servicios de formación y educación a niños/as de escasos recursos, con el fin de contribuir a que se inserten en la sociedad”.

## VISIÓN

“Ser un Centro de Desarrollo Infantil reconocido a nivel nacional que brinde servicios de formación integral para el desarrollo físico, intelectual y social del niño”.



## OBJETIVOS

### Objetivo General

Contribuir a una administración eficiente de los Centros de Desarrollo Infantil.

### Objetivos Específicos

Propiciar una administración eficiente de los Centros de Desarrollo Infantil para que se desarrollen las diferentes actividades en la formación de los/as niños/as.

Impartir escuelas de padres de familia para que faciliten a la formación de los/as niños/as.



## POLÍTICAS

El perfil de la entidad debe de darse a conocer a todo el personal que labora en ella con el propósito de que estos tengan un conocimiento claro de la misión, visión, objetivos, etc. del Centro de Desarrollo Infantil.

- ◆ Los servicios de educación se brindarán únicamente a niños/as de escasos recursos económicos.

## ESTRATEGIAS

- ◆ El perfil de la entidad debe de darse a conocer a todo el personal que labora en ella, por medio de charlas, seminarios, rótulos, etc.
- ◆ Se realizaran estudios socioeconómicos para conocer el nivel de ingresos de los padres de familia y así determinar cuales niños/as se les dará prioridad de ser admitidos.

# ORGANIZACIÓN

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN , FUNCIONES Y DESCRIPCION DE PUESTOS

### ◆ IMPORTANCIA

Facilitará y contribuirá que tanto las funciones como las actividades se efectúen de una forma más eficiente.

### ◆ OBJETIVO GENERAL

Proponer el Manual que sirva para definir las relaciones y dependencias para que cada uno de los empleados las conozca y sepa a quién dirigirse en caso de presentarse situaciones críticas dentro de la institución.

## INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

- ◆ El manual deberá darse a conocer.
- ◆ El manual deberá estar disponible.
- ◆ La actualización estará a cargo de la Dirección.
- ◆ Cuando exista algún cambio en la Estructura Organizativa se tendrá que realizar la modificación respectiva a dicho manual para actualizarse.
- ◆ Al efectuar modificación deberán ser comunicadas a las áreas o unidades a los empleados que puedan verse afectados por el cambio.
- ◆ Para su vigencia y validez es recomendable que se revise cada año.





# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## IMPORTANCIA

El Manual de Procedimientos será de importancia para los Centros de Desarrollo Infantil; ya que facilitará la ejecución de las diversas actividades como son: la atención a los/as niños/as y obtención de materiales didácticos, cancelación de salarios al personal, en dicho manuales se mostrarán los pasos a seguir para desarrollarlas.

### ◆ OBJETIVO GENERAL

Dotar a los Centros de Desarrollo Infantil de una herramienta organizativa que sirva de guía en la ejecución de las actividades que se desarrollan en él.

## INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN

- ◆ El manual deberá darse a conocer.
- ◆ El manual deberá estar disponible.
- ◆ Para el buen uso se deberán de seguir los pasos descritos en el.
- ◆ La actualización estará a cargo de la Dirección.
- ◆ Para mantener su vigencia y validez se debe revisar cada año.
- ◆ Al efectuarse modificaciones éstas deberán ser comunicado.



# TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

## Reclutamiento

- El reclutamiento será interno.
- El reclutamiento será externo.

## ◆ Selección

Comprende: La entrevista inicial, pruebas de selección, investigaciones, exámenes médicos y entrevista final.

## ◆ Contratación

El proceso de contratación comprenderá la elaboración y firma del documento por medio del cual se formalizara la relación de trabajo.

## ◆ Inducción

El empleado nuevo conocerá los aspectos relacionados a su trabajo dentro de la institución.

## ◆ Capacitación

Los CDI están obligados a capacitar al personal que labora en las diferentes áreas que sea necesario, para que así se sientan mas motivados y ofrezcan de una mejor manera sus servicios.



## DIRECCIÓN

### Tipo de liderazgo

El liderazgo es una de las principales herramientas con que cuentan los administradores para realizar con éxito sus actividades.

Liderazgo predominante es el Democrático en los CDI.

### Los líderes deben de poseer las siguientes características:

- ◆ Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- ◆ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas.
- ◆ Capacidad para inspirar.
- ◆ Capacidad para actuar, en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.



## TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

- ◆ Dinero
- ◆ Participación
- ◆ Calidad de Vida en el Trabajo
- ◆ Enriquecimiento de los Puestos

## PROCESO DE COMUNICACIÓN

- ◆ Implementar la comunicación por escrito.
- ◆ Debe darse la retroalimentación para que la información sea clara y no exista confusión alguna.
- ◆ Deben de valerse de otros medios de comunicación.



## **CONTROL**

**Permite verificar la situación real dentro de una organización**

## **MECANISMO DE CONTROL NO PRESUPUESTARIO**

### **Manual de Evaluación del Desempeño**

## **IMPORTANCIA**

Es una herramienta importante para los CDI; ya que permitirá que la dirección cuente con una guía para obtener información acerca de cómo están desempeñando su trabajo los empleados y así poder tomar decisiones de promoción, remuneración y capacitación.

## **INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN**

- ◆ El manual deberá de darse a conocer.
- ◆ La persona encargada de realizar la evaluación debe de seguir los pasos descritos en este manual.
- ◆ El manual deberá revisarse anualmente.
- ◆ La modificación estará a cargo de la dirección.
- ◆ Cuando surjan modificaciones estas deberán ser comunicadas.

## **MÉTODO DE EVALUACIÓN**

El método que se propone es el método de escala de puntuación, éste es el método menos costoso, más utilizado y sencillo.

Este método consiste en evaluar al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, actitud y calidad del trabajo.



## PLAN DE INVERSION DEL MODELO ADMINISTRATIVO

### RECURSOS:

- **Humano:** Dos personas, las cuales serán tomadas del personal interno del CDI.
- **Materiales:** Papelería y útiles, alquiler de equipos audio-visuales, un archivador y otros necesarios.
- **Financieros:** Serán tomados de los fondos propios y de patrocinios que tienen los CDI.

# COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO



| CANTIDAD        | DESCRIPCIÓN   | COSTO            |
|-----------------|---|------------------|
|                 | <b>Recurso Humano</b>   |                  |
| 2               | *Capacitadores  |                  |
|                 | <b>Recursos Materiales</b>                                    |                  |
|                 | Papelería y Útiles,   | \$ 60.00         |
| 1               | Alquiler de Equipos Audiovisuales<br>(Cañón o Retroproyector) | \$ 350.00        |
| 1               | Archivero   | \$ 80.00         |
|                 | <b>Otros Gastos</b>   |                  |
|                 | Material Impreso  | \$ 252.00        |
|                 | Imprevistos   | \$ 75.00         |
|                 | Refrigerios   | \$ 65.00         |
| <b>TOTALES:</b> |   | <b>\$ 882.00</b> |



**GRACIAS  
POR SU FINA  
ATENCIÓN**

