

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE DISEÑO DE MODELO DE GESTION DE
LAS ESCUELAS EDUCO”**

PRESENTADO POR:

**PATRICIA GUADALUPE ALVARENGA VIDAL
FRANCISCO ALEJANDRO PERAZA GAMEZ
ZULMA ROSA PEREZ ALDANA**

**PARA OPTAR AL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2005

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA :
Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL:
Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :
Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

SECRETARIO :
Ing. Oscar Eduardo Marroquín Hernández

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :
Ing. Oscar René Ernesto Monge

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN DE
LAS ESCUELAS EDUCO”**

Presentado por :

**Patricia Guadalupe Alvarenga Vidal
Franciso Alejandro Peraza Gamez
Zulma Rosa Pérez Aldana**

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docente Director :

Ing. Dolores Carlos Alegría Alegría

Docente Director :

Ing. Ana Elizabeth Hidalgo de Quinteros

San Salvador, Agosto 2005

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directores :

Ing. Dolores Carlos Alegría Alegría

Ing. Ana Elizabeth Hidalgo de Quinteros

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios todopoderoso y a María Santísima por acompañarme durante mi vida darme fuerza y permitirme realizar este sueño de ser Ingeniera.

A mi mamá Concepción Marina Vidal por ser el pilar fundamental de mi vida, por enseñarme el valor de la responsabilidad y de la honestidad por apoyarme y regalarme la oportunidad de coronar mi carrera, por todos sus sacrificios y por ser madre y a la vez amiga, mi mejor amiga. Te quiero mamá

Mamá Ofe por enseñarme valores y tantas otras cosas, por ser abuela y mamá al mismo tiempo por apoyarme siempre, porque en los momentos difíciles me ha echado la mano y lo sigue haciendo.

A mi hermana Eli por siempre escucharme, soportar mi mal humor después de los desvelos estudiando gracias hermana por estar siempre ahí, sabes sin ti mi vida no sería igual.

A Papi Chagui y tío Neto por confiar en mí, por apoyarme siempre y hacerme sentir que no tenía uno sino dos Papas conmigo.

Dedico este triunfo a una personita muy especial que a pesar de su corta edad es la que complementa mi vida al realizar el sueño de toda mujer que es ser madre. A ti Andrea mi niña linda. Te amo.

Gracias Chus por estar siempre conmigo por apoyarme y quererme como una hija, y por cuidar de Andrea como si fuera su nieta.

Agradezco también a mis amigos: Julio porque siempre has estado ahí cuando te he necesitado, Karen y María del Carmen por su apoyo incondicional, Alicia, Karla, Armando por todo su cariño.

A Jahzeel por apoyarme y estar conmigo todos estos años.

A mis compañeros de tesis: Francisco por ser aparte de compañero mi amigo por tus consejos y apoyo. Zulma porque a pesar de no haber trabajado antes juntas me soportaste durante este tiempo.

Patricia Guadalupe Alvarenga Vidal

DEDICATORIA:

A Dios todopoderoso quien me diera vida y voluntad para seguir adelante a pesar de las adversidades y en quien al fin encontrara consuelo y paz interna. Porque toda la sabiduría proviene del Señor y en Él permanece eternamente.

A mi Madre quien dio su vida por sus seres queridos, a quienes daba su sabiduría, su amor y sus buenos sentimientos. Ella me enseñó a caminar con conciencia recta, mantenerme firme y a no inquietarme en tiempos de adversidad.

A mi familia: la Mamá Toya, Mamá Carmen, mis hermanas Hilda y Susy, mis cuñados y hermanos Gerber y Rafa, mis sobrinas Sara y Sofía, a Glenda mi novia y al resto de mi familia que siempre me apoyó para que sacara mis estudios adelante.

A mis amigos, quienes no puedo terminar de mencionar pues son muchos, por lo cual estoy muy agradecido con Dios. Solo puedo escribir sus iniciales: a, b, c, d, e, f, g, i, j, k, l, m, n, o, p, r, s, u, v, w y z.

A mis compañeras de Tesis Zulma y Patricia que aunque tuvimos dificultades logramos trabajar bien, llegamos a ser amigos y a tenernos cariño.

Francisco Alejandro Peraza Gámez

AGRADECIMIENTOS:

Mis agradecimientos por haber logrado esta meta en mi vida los ofrezco

Primero a Dios, por medio del cual soy feliz, y aunque soy inmerecedora de tanto amor, lo recibo con alegría.

A mis Padres, el mejor regalo que Dios en su infinito amor me dio, quienes me formaron con el mismo amor, por su ejemplo intachable, por ser mis padres y amigos, por ser lo que ahora soy con mis virtudes y errores.

A mis maestros de primaria, secundaria, de la U en la Unidad de Ciencias Básicas y Áreas Diferenciales, por que con total entrega me han transmitido sus conocimientos, para hacer de mi una profesional que pueda servir al país. A todos ellos un agradecimiento con cariño.

A mis amigos, porque han estado conmigo, y han sido un apoyo en las horas de estudio, porque me han enseñado a formar mi carácter en la convivencia en grupo... y porque me han aguantado tanto, especialmente a mi primita Rufina María, por estar conmigo desde primer grado hasta la U; mi ayuda, mi compañía, mi cómplice en todo ese período.

DEDICATORIA:

Dedico este logro a mis abuelitos: Rosa Catalina y Tomás Alberto Aldana.

Mamá Rosi, ¡Con que amor nos ha cuidado todo este tiempo, hasta el día de hoy!

Papá Beto, siempre regalándonos su alegría.

Gracias por esperar con paciencia y compartir conmigo esta alegría.

También quiero dedicarlo a mis hermanos:

A Rosita, porque es un ejemplo para mi de esfuerzo, de lucha y de alegría.

A Sergio, porque es muy noble, y el convivir con él me enseña que todas las personas poseen cualidades enormes que a veces no se pueden ver a simple vista.

A Farid, el negro más bello del mundo, un gran apoyo quien siempre estará conmigo cuando lo necesite... mi hermano.

A Galia, porque es mi fuerza, mi lunita, por darme las ganas de ser mejor cada día, quien me enseñó la diferencia en términos médicos de simbiosis y sinergia. Lastimosamente hasta hoy, estoy segura que las dos formamos una especie de simbiosis con la familia, lo bueno es que siempre nos amaremos y estaremos juntos de eternidad en eternidad.

Zulma Rosa Pérez Aldana.

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAG
I INTRODUCCION	1
II ANTECEDENTES	4
III GENERALIDADES DEL PROGRAMA EDUCO	6
A. IDENTIFICACION	6
B. PROMOCIÓN DEL PROGRAMA EDUCO	6
C. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA EDUCO	7
D. ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN	8
E. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA EDUCO	8
F. REGLAMENTACIONES Y DOCUMENTOS LEGALES	9
IV MARCO CONCEPTUAL	10
V FORMULACION DEL PROBLEMA	20
VI OBJETIVOS	21
VII ALCANCES Y LIMITACIONES	23
A. ALCANCES	23
B. LIMITACIONES	24
VIII. IMPORTANCIA	25
IX JUSTIFICACIÓN	29
X PLANIFICACION DE LA INVESTIGACION	32
A. TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
B. FUENTES DE INFORMACIÓN	32
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
D. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	39
XI DOCUMENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	42
A. LEYES Y NORMATIVAS	42
B. INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN.	45

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAG
C. ORGANIZACIÓN	49
D. PROCEDIMIENTOS	63
XII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	67
A. ANÁLISIS	67
B. DIAGNOSTICO	84
XIII. CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO	88
A. MARCO CONTEXTUAL	88
B DISEÑO GLOBAL DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS EDUCO	88
XIV. DISEÑO DETALLADO DE LA PROPUESTA	96
A. ORGANIZACIÓN	96
B. PROCEDIMIENTOS	121
C. PROPUESTA DE METODOLOGIA DE PLANEACION PARA LAS ACE	255
D. SISTEMA DE INFORMACION Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.	273
E. PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN. ACE.	317
F. PLAN DE CARRERA PARA LOS MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACION	371
G. ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN PARA LA COMUNIDAD	412
XV. ESTUDIO ECONÓMICO	414
A. ESTUDIOS PREVIOS	414
B. CONSTRUCCION MOBILIARIO, EQUIPO E INFRAESTRUCTURA	416
C. INVERSIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN	417
D. COSTOS DE OPERACIÓN	424

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAG
XVI. ANÁLISIS ECONÓMICO	430
A. BENEFICIOS ESPERADOS	430
B. VALOR ACTUAL NETO	432
C. TASA INTERNA DE RETORNO	433
D. BENEFICIO / COSTO	433
XVII. EVALUACIÓN SOCIAL	436
XVIII. PLAN DE IMPLANTACION	440
A. OBJETIVOS	440
B. POLITICAS Y ESTRATEGIAS	441
C. DESGLOSE ANALITICO DE PLANIFICACION	442
D. SECUENCIACIÓN DE ACTIVIDADES	448
E. DIAGRAMA DE GANTT	450
F. ORGANIZACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN	454
XIX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	469
XX. FUENTES DE INFORMACION	474
XXI. GLOSARIO DE TERMINOS	478
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

TABLA	PÁG.
TABLA No 1. ESTADÍSTICAS DE CRECIMIENTO DEL PROGRAMA EDUCO	26
TABLA No 2 DENSIDAD DE POBLACIÓN SEGÚN DEPARTAMENTO, 2003	34
TABLA No 3. NÚMERO DE ACES POR MUNICIPIO	37
TABLA No 4 NUMERO DE ACES A ENCUESTAR POR CADA MUNICIPIO.	39
TABLA No 5. ATRIBUCIONES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ACE	44
TABLA No 6. ELEMENTOS QUE CONTIENE EL PLAN ESCOLAR ANUAL	48
TABLA No 7. SÍNTOMA CAUSA EFECTO PARA LA ORGANIZACIÓN	70
TABLA No 8. SÍNTOMA CAUSA EFECTO PARA LAS FUNCIONES	73
TABLA No 9. SÍNTOMA CAUSA EFECTO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	73
TABLA No 10. AGRUPACIONES DE PROCEDIMIENTOS EN LOS QUE SE TIENEN MAYOR DIFICULTAD	75
TABLA No 11. SÍNTOMA CAUSA EFECTO PARA PROCEDIMIENTOS	77
TABLA No 12. RECARGA DE TRABAJO	79
TABLA No 13. SÍNTOMA CAUSA EFECTO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL.	81
TABLA No 14 SÍNTOMA CAUSA EFECTO PARA EL DIAGNOSTICO	85
TABLA No 15. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.	106
TABLA No 16. CUADRO DE VALORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.	124
TABLA No 17. TIPO DE PLANEACIÓN. FUENTE: ADMINISTRACIÓN "PROCESOS ADMINISTRATIVOS" - IDALBERTO CHIAVENATO. SEGUNDA EDICIÓN. 1998	256
TABLA No 18. DIAGNOSTICO FODA	264
TABLA No 19. TIPOS DE INDICADORES	270

INDICE DE TABLAS

TABLA	PÁG.
TABLA No 20. SITUACIÓN ACTUAL VS. PROPUESTA (PLANES)	271
TABLA No 21. PROCEDIMIENTOS PARA LA COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	292
TABLA No 22. FASES DE LA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN	299
TABLA No 23. INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES	300
TABLA No 24. INDICADORES DE OPERACIÓN.	304
TABLA No 25. RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN	319
TABLA No 26. TECNICAS DE PARTICIPACIÓN GRUPAL SUGERIDAS	321
TABLA No 27. TEMARIO Y DURACION PROGRAMA DE SENSIBILIZACION	323
TABLA No 28. DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	363
TABLA No 29. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE INICIO	375
TABLA No 30. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA TÉCNICO/OPERATIVA	375
TABLA No 31. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA GERENCIAL	376
TABLA No 32. CURSOS DEL PLAN DE CARRERA. ÁREA GERENCIAL	377
TABLA No 33. CURSOS DEL PLAN DE CARRERA. ÁREA OPERATIVA.	379
TABLA No 34. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y DEL PLAN DE CARRERA	412
TABLA No 35. COSTO DE RECURSO HUMANO EN ESTUDIOS PREVIOS	415

INDICE DE TABLAS

TABLA	PÁG.
TABLA No 36. COSTO DE RECURSO TECNOLÓGICO Y FÍSICO EN ESTUDIOS PREVIOS	415
TABLA No 37. COSTO CONSOLIDADO DE RECURSO HUMANO Y RECURSO TECNOLÓGICO Y FÍSICO.	416
TABLA No 38. INVERSIÓN EN MOBILIARIO, EQUIPO Y CONSTRUCCIÓN	416
TABLA No 39. COSTOS DE ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN	417
TABLA No 40. CALCULO DE COSTOS DE ENERGÍA ELÉCTRICA	419
TABLA No 41. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN	419
TABLA No 42. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	420
TABLA No 43. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CARRERA.	420
TABLA No 44. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y SISTEMA DE EVALUACIÓN.	421
TABLA No 45. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.	421
TABLA No 46. SUELDOS DE CAPACITADORES	422
TABLA No 47. COSTOS DE IMPRENTA	423
TABLA No 48. CONSOLIDADO DE COSTOS DE LA IMPLANTACIÓN	423
TABLA No 49 CONSOLIDADO DE INVERSIÓN INICIAL	424
TABLA No 50. COSTOS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN	424

INDICE DE TABLAS

TABLA	PÁG.
TABLA No 51 COSTOS DE OPERACIÓN DEL PLAN DE CARRERA	425
TABLA No 52. TOTAL DE COSTOS DE LOS CURSOS A NIVEL NACIONAL	426
TABLA No 53. COSTO POR PAGO A LOS CAPACITADORES	427
TABLA No 54. COSTOS POR DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO	428
TABLA No 55. CONSOLIDADO DE COSTOS ANUALES DE OPERACIÓN	428
TABLA No 56. TOTAL DE INGRESOS DE LAS ACE EN CONCEPTO DE TRANSFERENCIAS DEL MINED	431
TABLA No 57. FLUJO NETO DE EFECTIVO PARA EL MODELO AÑOS 2005-2009	431
TABLA No 58. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LOS PAQUETES DE TRABAJO	443
TABLA No 59. ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	448
TABLA No 60. PERFIL DEL COORDINADOR GENERAL DEL PROYECTO	464
TABLA No 61. PERFIL DEL JEFE DE LOGÍSTICA DEL PROYECTO	465
TABLA No 62. PERFIL DEL JEFE DE ABASTECIMIENTO DE RECURSOS DEL PROYECTO	465
TABLA No 63. PERFIL DEL JEFE DE RECLUTAMIENTO Y CAPACITACIONES DEL PROYECTO	466
TABLA No 64. PERFIL DEL CAPACITADOR PARA LA SENSIBILIZACIÓN	467
TABLA No 65. PERFIL DEL CAPACITADOR ADMINISTRATIVO	467
TABLA No 66. PERFIL DEL CAPACITADOR DE PLANIFICACIÓN Y CONTABILIDAD	468

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁG.
FIGURA No 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
FIGURA No 2. CRECIMIENTO DE LA MATRICULA DEL PROGRAMA EDUCO 1991-1996	27
FIGURA No 3. CRECIMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA EDUCO 1991-1996	27
FIGURA No 4. ORGANIGRAMA DE FUNCIONES DE LA ACE	51
FIGURA No 5. MACRO PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	63
FIGURA No 6. DESGLOSE DE SUBPROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS ACE.	64
FIGURA No 7. TIEMPO TOTAL DE CICLO PARA CADA TIPO DE PASO EN LOS PROCEDIMIENTOS	65
FIGURA No 8. DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LEYES Y NORMATIVAS	68
FIGURA No 9. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	69
FIGURA No 10. DIAGRAMA DE PARETO PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS CLAVE	75
FIGURA No 11. DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA EL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS	77
FIGURA No 12. DIAGRAMA SE ISHIKAWA PARA EL DIAGNOSTICO	85
FIGURA No 13. PROCESO ADMINISTRATIVO	89
FIGURA No 14. ESQUEMA DE ÁRBOL PARA LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO	91
FIGURA No 15. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN PROPUESTO.	92

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁG.
FIGURA No 16. ESQUEMATIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN	93
FIGURA No 17. ORGANIZACIÓN PROPUESTA	105
FIGURA No 18. DIAGRAMA ENTIDAD PROCESO ACTIVIDAD	122
FIGURA No 19. RESULTADOS OTIDA PROPUESTO.	125
FIGURA No 20. DIAGRAMA COMPARATIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS Y EL ACTUAL.	125
FIGURA No 21. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PLANES	258
FIGURA No 22. PROCESO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO PARA LAS ACE	259
FIGURA No 23. DESCRIPCION DE LA ETAPA DE PLANEACION	261
FIGURA No 24. METODOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DEL FODA	265
FIGURA No 25. ÁREAS SISTEMA DE INFORMACIÓN	273
FIGURA No 26. DESGLOSE ANALÍTICO DE ÁREAS DE GESTIÓN	274
FIGURA No 27. INTERRELACIÓN ENTRE INSTITUCIONES Y CENTRO ESCOLAR	276
FIGURA No 28. INTERACCIÓN ENTRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN, EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES	279
FIGURA No 29. CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	281
FIGURA No 30. SISTEMA DE INVENTARIOS PARA PROYECTOS	283
FIGURA No 31. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	286

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁG.
FIGURA No 32. PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS.	288
FIGURA No 33. PROCEDIMIENTO PARA LA COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	289
FIGURA No 34. PROCEDIMIENTO PARA DAR SEGUIMIENTO POR PROYECTO	293
FIGURA No 35. PROCEDIMIENTO PARA LA APROBACIÓN Y GESTIÓN DE FONDOS PARA PROYECTOS	296
FIGURA No 36. ESTRUCTURA DE UNA ACTIVIDAD	300
FIGURA No 37. DESGLOSE ANALÍTICO PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN	322
FIGURA No 38. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LAS ACE (PROPUESTO)	373
FIGURA No 39. ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE JUNTA DIRECTIVA	374
FIGURA No 40. RUTA DE ASCENSOS PARA UNA ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN.	374
FIGURA No 41. FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	432
FIGURA No 42. DESGLOSE ANALÍTICO DE PLANIFICACIÓN	442
FIGURA No 43. DESGLOSE DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN	444
FIGURA No 44. DESGLOSE DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	445
FIGURA No 45. DESGLOSE DE ABASTECIMIENTO DE RECURSOS	446
FIGURA No 46. DESGLOSE DE LOGÍSTICA Y PROMOCIÓN	447
FIGURA No 47. DIAGRAMA DE GANTT	451
FIGURA No 48. ORGANIGRAMA DE LA IMPLANTACIÓN	459

El Salvador ha experimentado mejoras en el sistema educativo nacional, partiendo de la dura crisis de la Guerra que el país vivió; para el año de 1990 había un 61.3% de niñas y niños matriculados a Nivel Nacional en educación primaria más de medio millón de niños y niñas no asistían a la escuela.

Actualmente la matrícula de estudiantes de esta modalidad es de 323,994 y la de estudiantes en general es de aproximadamente 1,400,000 incluyendo todas las modalidades; la cual a pesar de haber superado la cifra de las décadas pasadas sigue siendo muy baja al compararla con los índices de otros países como Chile en donde los centros escolares de carácter público matriculan a 1,889,584 estudiantes. Hoy en día no hay crisis de guerra; pero si una crisis estructural-administrativa en el MINED, que no permite el desarrollo eficiente de la actividad educativa. Ante esta situación se hace necesario el desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa para las escuelas EDUCO, de tal forma que permita desarrollar el quehacer educativo de forma eficiente y por ende lograr una mejor calidad educativa.

Dicho estudio se desarrolla de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I, II, III y IV, :

Se describen los objetivos del presente trabajo, así como los antecedentes que enmarcan el funcionamiento y finalidad de las Escuelas EDUCO

Capítulo V, VI, VII y VIII:

Se plantean los conceptos básicos necesarios que contendrá un Modelo de Gestión, los alcances y limitaciones del Modelo a diseñar; así como la importancia y justificaciones del mismo.

Capitulo IX, X

En el capitulo IX se presenta la planificación de la investigación estableciendo la metodología y los parámetros de la investigación. En el capitulo X se presenta la documentación de la situación actual describiendo la organización de las ACE, los instrumentos de planeación utilizados y los procedimientos con el objeto de poder analizarlos en el capitulo.

Capítulo XI

En el capitulo XI se hace un análisis del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), se hace un diagnostico y se formula el problema en base a los resultados de la recolección de información primaria y la documentación de la situación actual.

Capitulo XII

En el capítulo XII se presentan los criterios de diseño requeridos así como la conceptualización del diseño para poder establecer el diseño detallado en el capitulo XIII.

Capitulo XIII

Se desarrolla el modelo de gestión propuesto basándose en el proceso administrativo y satisfaciendo las necesidades encontradas en el diagnóstico. Se presenta una propuesta de instrumentos de planeación, organización, programa de sensibilización, plan de carrera y sistema de información y evaluación.

Capitulo XIV

Se estiman todos los costos relacionados al modelo en el estudio económico y se establece el monto de inversión requerido para llevar a cabo la propuesta.

Capítulo XV

En el Análisis económico se establecen los indicadores que sustentan la factibilidad económica. Se usan el valor actual neto, la tasa interna de rendimiento y el beneficio costo para demostrarlo.

Capítulo XVI

Se presenta la evaluación social del proyecto destacando los beneficios que obtienen los padres de familia y la comunidad educativa con la propuesta.

Capítulo XVII

Se plantean las actividades que se deben realizar para poder poner en marcha la propuesta así como las estrategias y políticas sugeridas y la organización para la puesta en marcha.

Capítulos XVIII, XIX y XX

En el capítulo XVIII se presentan las conclusiones y recomendaciones de la propuesta y en el capítulo XIX la bibliografía y fuentes de información y en el capítulo XX se presenta un glosario de términos.

II ANTECEDENTES

Al finalizar el conflicto de El Salvador, uno de los principales problemas educativos era la falta de acceso a servicios educativos en las zonas rurales del país. Sin embargo, durante la etapa del conflicto muchas comunidades rurales desarrollaron micro-organizaciones populares con fines políticos y sociales, entre sus diversas actividades proveían servicios educativos a la población.

El conflicto armado de 12 años en El Salvador tuvo implicaciones sustantivas sobre la capacidad del Estado. En 1990, la tasa neta de matrícula en educación primaria era de 61.3%. Esto implicaba que más de medio millón de niños y niñas en edad escolar no asistía a la escuela, la mayoría de ellos en el área rural. ¹

La concepción misma de EDUCO surge de las propias comunidades que se organizan durante la guerra para crear sus propios servicios educativos. El Ministerio de Educación, reconociendo este capital social y político, adopta una estrategia que busca aprovechar las capacidades de las comunidades para incrementar la cobertura del sistema educativo. EDUCO (Educación con Participación de la Comunidad) nació como política educativa en el Plan Quinquenal del Sector Educación 1989/94 de El Salvador².

Tiene como finalidad la provisión de servicios educativos orientados hacia la participación de la comunidad, en las áreas rurales más pobres con un elevado déficit en la cobertura educativa.

¹ <http://innovemos-p.unesco.cl/red/bgi/educos/?tpl=opinion-form.tpl&titulo=EDUCOEducaciónconparticipacióndelacomunidad>

² Ídem

El principal problema que EDUCO intenta resolver es el déficit de cobertura educativa en las áreas rurales. Para lograr su objetivo, el programa combina las capacidades del Estado con las de las comunidades, marcando un cambio en la concepción de las políticas educativas.

De acuerdo al Ministerio de Educación de El Salvador, EDUCO ha sido ampliamente aceptado debido a los resultados en el incremento de la cobertura en la zona rural, a la asistencia regular de la mayoría de los maestros durante toda la semana y a las relaciones entre maestros y padres de familia. Se destaca que las experiencias de las comunidades y escuelas EDUCO han mostrado cuatro logros importantes: el aumento de la capacidad de gestión, el crecimiento del capital social, la institucionalización de la participación ciudadana y el acceso a la educación de los más pobres.

Sin embargo, la experiencia EDUCO deja también en claro dos lecciones pendientes. En primer lugar, es evidente la necesidad de mejorar no solamente la gestión, sino también el proceso de enseñanza y aprendizaje, que es el objetivo principal del sistema educativo. En segundo lugar, EDUCO exige mucho en términos de participación y gastos a los sectores más pobres.

III GENERALIDADES DEL PROGRAMA EDUCO

A IDENTIFICACION

El programa EDUCO es una estrategia de provisión de servicios educativos del nivel parvularia y básica, con participación de la comunidad en las áreas rurales de más difícil acceso de nuestro país.

EDUCO utiliza dos mecanismos de implementación. Por un lado, se basa en esfuerzos que surgen en comunidades que preparan sus peticiones de asistencia y reciben apoyo de las autoridades locales. Por otro, apoya programas iniciados por los gobiernos locales, donde supervisores EDUCO son los responsables de identificar las áreas en necesidad.

El programa presenta cuatro componentes:

- ◆ Estrategia administrativa y de participación local
- ◆ Marco legal
- ◆ Procedimientos financieros
- ◆ Estrategias educativas.

B PROMOCIÓN DEL PROGRAMA EDUCO

La promoción del programa EDUCO se lleva a cabo con la participación del Ministerio de Educación y las comunidades rurales. Esta promoción se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. El supervisor de distrito hace contacto con los líderes de la comunidad y les explica el objetivo de la visita
2. Los líderes de la comunidad realizan visitas domiciliarias para dar a conocer el motivo de la visita del supervisor
3. Los líderes convocan a los habitantes a una Asamblea General

4. El supervisor y los líderes se reúnen con la comunidad para promocionar el programa y elegir la Junta Directiva
5. El supervisor de distrito, inicia la asamblea de padres, con una presentación del programa _EDUCO, explicando los documentos legales
6. El supervisor y la Junta Directiva realizan promoción constante para informar y orientar a la comunidad sobre el desarrollo del programa EDUCO

C FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA EDUCO

Funciona a través de las Asociaciones Comunales de Educación (ACE), integradas principalmente por padres de familia, que firman un convenio con el Ministerio de Educación. El Ministerio de Educación brinda fondos que las comunidades *administran para proveerse de los servicios de educación* que requieren. Las ACE seleccionan y contratan maestros, lográndose así una *descentralización* en la administración de la educación y una participación de la comunidad en el qué hacer educativo.

Las estrategias educativas son:

- ◆ Las Aulas Alternativas, atención a dos o más grados, enfoque multigrado;
- ◆ Las Aulas de Educación Especial, atención a niños y niñas con discapacidades moderadas;
- ◆ La Escuela de padres y madres, atención a padres con enfoque de desarrollo y participación comunitaria;
- ◆ El Tele aprendizaje, atención a tercer ciclo rural con recursos tecnológicos; y
- ◆ Las Aulas Aceleradas, atención a población con desfase escolar.

La administración a nivel nacional es conducida por la Coordinación Nacional de EDUCO, y depende de la Dirección Nacional de Educación del Ministerio de Educación. Los distintos departamentos geográficos cuentan con direcciones que se hacen cargo de la administración del programa, dichos departamentos se conocen con el nombre de División Departamental del Ministerio de Educación.

D ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN

Son las asociaciones comunales organizadas en la comunidad para administrar los servicios educativos. Cada Asociación Comunal para la Educación está conformada por los siguientes miembros:

- ◆ Padres y madres de los niños, niñas y jóvenes que asisten a la escuela
- ◆ La Junta Directiva de la ACE
- ◆ Demás miembros de la comunidad

E SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA EDUCO

La finalidad de este seguimiento es apoyar y orientar las acciones del programa EDUCO. El seguimiento se puede llevar a cabo a través de visitas a las comunidades, entrevistas, encuestas, observación directa, aplicación de instrumentos, reuniones de trabajo y otras.

Los involucrados en dar seguimiento al programa en las diferentes comunidades son los siguientes:

- ◆ Supervisión Nacional
- ◆ Supervisión Departamental
- ◆ Gestión Educativa
- ◆ Supervisión Distrital
- ◆ EDUCO Nacional
- ◆ ACE

F REGLAMENTACIONES Y DOCUMENTOS LEGALES

1) REGLAMENTO DE LAS ACE

Es un documento legal que crea, regula y organiza el funcionamiento de las ACE. En este se explica el porqué se forma la ACE, sus objetivos, como está conformada, funciones generales y su relación con el Ministerio de Educación

1. ACTA DE CONSTITUCION

Es un documento legal que se elabora cuando se organiza una ACE por primera vez a modo de legalizar la primera Junta Directiva de la ACE

2. ACTA DE ELECCION

Es un documento legal que se elabora cuando una Junta Directiva ha finalizado su período de dos años y desde ese momento se elige una nueva Junta Directiva. Sirve también para registrar las firmas del nuevo presidente y tesorero en el Banco

3. CONVENIO

Es un documento legal en el cual se establecen los compromisos del MINED y la ACE para establecer compromisos de los procesos Educativos y Administrativos entre el MINED y la ACE al inicio del año escolar en aquellas comunidades que ya tienen el programa EDUCO y/o cuando se inicia el programa en una comunidad nueva

4. ACUERDO MINISTERIAL

Es un documento legal en el cual el MINED otorga personería jurídica a las comunidades que cumplen con los requisitos para que funcione el programa EDUCO, gestionar recursos ante cualquier institución pública o privada en beneficio de la educación y la comunidad.

5. PLAN EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Es un documento elaborado por la comunidad educativa que proyecta las actividades que se llevarán a cabo en los próximos cinco años permitiendo la formulación de necesidades, estrategias, objetivos, metas, cronogramas de actividades, evaluación y seguimiento del programa.

IV MARCO CONCEPTUAL

Con la finalidad de introducir conceptos acerca de los sistemas de gestión, y siendo el objeto del presente estudio la forma de gestión que realizan las ACEs, se presentan los siguientes conceptos.

SISTEMA DE GESTION

En la empresa de hoy hablamos de un sistema de gestión para referirnos a un conjunto de sub sistemas de varias disciplinas del saber, que es necesario dominar para afrontar los retos de la empresa de hoy. Los mismos están formados por una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para su funcionamiento de forma sistemática. A continuación se describen los subsistemas que componen el sistema de gestión:

1. Sub sistema de gestión administrativa.

Existe un sub sistema de gestión administrativa que abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control.

Planificación

El proceso de planificación comprende la definición de objetivos y metas de la organización y el establecimiento de estrategias para alcanzarlas, ésta planificación podría ser del tipo estratégica, táctica u operativa. La planificación es una función de todos los administradores de una organización, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno, y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección.

Organización

Como parte de la función administrativa se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. Según Robbins, S. Y De Censo, D. (1996). es el "proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado". Esto nos indica que debemos tomar en cuenta el aspecto estructural y el aspecto humano en el proceso de organización.

Dirección

Según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) "la dirección es una combinación de atributos y capacidades personales, entre ellos la visión, la energía y el conocimiento puesto en funcionamiento para lograr influir en la conducta de otros individuos y conseguir que se logren las metas propuestas". Para lograr un proceso de dirección efectivo es necesario tomar en cuenta distintos factores, entre los que se destacan el comportamiento individual, el comportamiento de grupos y equipos, la dinámica motivacional, la dinámica comunicacional y el liderazgo. Según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), el control es el proceso de mantener la conformidad del sistema.

Control

Por su parte Robbins, y de Censo, D. (1996) definen el control como el proceso para verificar las actividades a fin de asegurarse de que se están llevando a cabo como se planeó y de corregir cualquier desviación significativa. En el proceso de control, los aspectos claves son: los fundamentos, las herramientas y las técnicas.

2. Sub sistema de gestión financiera.

Existe un sub sistema de gestión financiera que trata lo concerniente a implementar políticas y acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la empresa produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

El sistema de gestión financiera también tiene como objetivo influir en el comportamiento de los costos e ingresos, a fin de que se dispongan de los recursos suficientes para llevar a cabo la ejecución de los procesos productivos. De igual forma procura la búsqueda de financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos de inversión, solventar el pago de los compromisos adquiridos y velar por el uso racional de los recursos asignados en el presupuesto a cada departamento de la organización.

Actualmente, en la empresa moderna, las decisiones se toman de una forma mas coordinada y la conexión entre los distintos departamentos resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de área debe tener unos conocimientos básicos en cuestiones financieras, tomando en consideración que los objetivos generales de cualquier empresa son de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras. El conocimiento de estas premisas resultan de suma importancia para conocer en que situación se encuentra la empresa y como se debe planificar su futuro.

Tiempo atrás, el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento

o persona encargada de tal labor, y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades, haciendo abstracción de temas concernientes a las finanzas de la empresa.

3. Sub sistema de gestión de la gente.

Jay R. Galbraith en su obra *Designing Organizations* (1995) hace inseparables tanto los parámetros de integración y de respuesta de los individuos en las organizaciones empresariales como los parámetros de diseño organizativo. Se plantean desde el marco de la estructuración organizativa temas básicos, con un carácter contingente y estratégico, como: El comportamiento organizacional, los modelos motivadores, los sistemas retributivos o de recompensa, el sistema de liderazgo de grupos, el cumplimiento de las normativas, los sistemas de promoción, la participación, la implicación y la identificación con los sistemas dinámicos de objetivos. El análisis estratégico de la empresa, a partir de este enfoque, exige un planteamiento de la organización empresarial como sistema integrado, donde se relacionen de forma inseparable los factores externos de contingencia con los factores intrínsecos, así como con los parámetros del diseño organizativo y los parámetros del comportamiento humano.

El factor clave de eficacia de la empresa moderna radica en su capacidad de respuesta, en su capacidad de adaptación a nuevas situaciones, nuevos mercados, nuevas tecnologías y nuevos productos, junto con la capacidad de mantener la coherencia estructural interna en cada momento y situación. Es por ello que en este proceso de cambio que están viviendo las empresas modernas de flexibilidad organizativa como estrategia de empresa, la capacitación y capacidad de integración de las personas que la integran en el proyecto empresarial y su comportamiento son inseparables del diseño mismo de la estructura organizativa.

La mejora continua de los productos, los procesos, los equipos, la organización y el personal, se convierte en el modo natural de operar para la empresa moderna. La constante medición del desempeño en todos los planos y la comparación con los objetivos y las metas sirven de brújula para identificar el rumbo preferente de las mejoras en cada momento. Todo eso implica un cambio profundo en el modo de concebir la contribución del personal de todos los niveles al éxito de la empresa.

La noción de gestión de la gente, en contraposición a la de recurso humano, expresa el nuevo modo de incorporar a la gente como socios técnicos de la empresa. La acumulación de conocimientos y experiencia en obreros y empleados, en todos los niveles y en todas las funciones, junto a la capacidad para articular esas capacidades, se va convirtiendo en una de las principales claves de la gerencia moderna. De hecho, la experiencia mundial indica que es más efectivo invertir primero en cambio organizativo y recalificación del personal, para luego invertir en nuevas tecnologías. En la empresa moderna los procesos vinculados a la gente provienen de un modelo único basado en competencias y resultados visibles que reconocen la excelencia y el mérito. El fin último de la gestión de la gente es la generación y desarrollo de negocios de acuerdo a la visión y estrategia de la empresa. Los procesos de gestión de la gente facilitan, habilitan y promueven el aprendizaje y desarrollo del conocimiento, centrándose en la gente y creando valor para la persona y la empresa. Los procesos de gestión de la gente hacen especial énfasis en aspectos éticos y equitativos del personal interno y candidatos externos a la organización.

4. Sub sistema de gestión de la calidad.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) en su libro *Gestión, Calidad y Competitividad* definen al sub sistema de gestión de la calidad como "El compromiso de dirigir la organización como un todo en base a la prevención, de manera que no haya nada que seleccionar y apartar", y pretende, como objetivo

último la satisfacción de las necesidades, tanto expresadas como implícitas del cliente o consumidor, fundamentado en asegurar y garantizar, de forma inequívoca y objetiva, que la calidad ofertada coincida con la demanda, con el fin de alcanzar ventajas competitivas. Pero, además, permite una significativa mejora y sistematización de la gestión empresarial en su conjunto, al actuar sobre los diversos componentes del sistema empresarial: la estructura organizativa, las personas, las actividades o procesos desarrollados por las mismas y los productos obtenidos.

El sistema de gestión de la calidad incluye el sistema de control de calidad como una de sus funciones, pero comprende asimismo otras actividades como la fijación de términos de referencia, la mejora continua y los equipos de calidad. Las actividades fundamentales en la fijación de términos de referencia son: conocer las operaciones propias y valorar sus puntos fuertes y débiles, identificar a los líderes y competidores en su rama industrial e incorporar lo mejor y conseguir ser superior. Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) proponen el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que tiene como objetivo general llevar a cero la probabilidad de que lleguen al consumidor productos o servicios no conformes con los parámetros establecidos por la empresa en función de las expectativas de los clientes; Este sistema de la calidad esta basado en cuatro etapas que son:

- Primero: definición de las características de la calidad, que el consumidor o el usuario desean, esto se puede hacer a través de estudios mediante exámenes de preferencias del consumidor o exámenes de productos competitivos.
- Segundo: Fijación de estándares de calidad o niveles que se consideran deseables, que van servir como punto de referencia para hacer comparaciones entre lo ideal y lo que existe en la realidad.

- Tercero: Desarrollo de un programa de revisión de la calidad, donde se formalizan los métodos y procedimientos de revisión de la calidad.
- Cuarto: Compromiso con la calidad de todos los participantes de la organización, y está basado en tres componentes que son: Enfoque centrado en la calidad desde la directiva hasta los operarios; Entendimiento de la calidad para estar consientes de los estándares establecidos; Habilidades de calidad por parte del personal para alcanzar mediante sus capacidades los estándares de calidad fijados por la dirección.

Las Normas Internacionales ISO 9000 proporcionan, en este sentido, una guía operativa para la gestión de la calidad, así como los requisitos generales a considerar para el aseguramiento de la misma y se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces, orientadas a través de ocho principios, que al ser utilizados por la dirección de la organización la conducen hacia una mejora del desempeño, los cuales son:

Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras, cumplir con los requisitos de los clientes y esforzarse en superar las expectativas de los mismos.

- a. Liderazgo: las organizaciones deben fomentar el liderazgo, éstas crean el ambiente en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- b. Participación del Personal: el personal es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- c. Enfoque basado en procesos: los resultados deseados se consiguen más eficazmente cuando los recursos y actividades se gestionan como un proceso.

- d. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados, mejora la eficacia de la organización.
- e. Mejora continua: es un objetivo permanente de la organización.
- f. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- g. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: las relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus proveedores intensifica la capacidad de ambas organizaciones para crear valor.

La gestión empresarial fundamentada en la mejora continua de los distintos sistemas, mediante una adecuada gestión de cada uno de ellos, con el objetivo de satisfacer a los clientes internos y externos, más allá de un objetivo estratégico parcial, se está constituyendo como una auténtica necesidad en las empresas modernas que pretendan mantener o incrementar su participación en el mercado, y en definitiva, pretendan ser competitivas en el entorno económico actual.

5. Sub sistema de gestión tecnológica.

El Sub Sistema de Gestión de la Tecnología comprende el conjunto de decisiones de la empresa, sobre la creación, adquisición, explotación, perfeccionamiento, asimilación y comercialización de las tecnologías requeridas por ella. Se ocupa, por tanto, de la estrategia tecnológica de la empresa, de los procesos de investigación y desarrollo, renovación y transferencia de tecnología, de los cambios técnicos nuevos y de la normalización y documentación de los procesos relacionados. Monger, Rod en su libro *Mastering Technology* (1998) presenta un marco de referencia para la gestión integrada de la tecnología, donde la calidad de los productos a ofertar y la demanda del consumidor son los requisitos que dan inicio al proceso de gestión de la tecnología. En el marco de referencia sobresalen tres fases distintas, que son: Valoración, toma de posición y formación de una política. Por su parte Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) opinan que un sistema

de gestión tecnológica dirige su estrategia hacia los objetivos de la empresa y hacia los medios para la consecución de sus objetivos tecnológicos y organizacionales. Esta gestión tecnológica define como puede y debe una organización invertir con la mayor eficacia posible sus recursos tecnológicos para lograr una ventaja competitiva, y enumeran cuatro etapas para la estrategia tecnológica que son:

- Evaluación de la situación en que se encuentra la tecnología donde se hace una exploración de los entornos externos e internos.
- Desarrollo de la cartera de tecnología determinado por su importancia y posición relativa en la inversión disponible por la organización.
- Integración de la tecnología en las estrategias globales de la empresa.
- Fijar las prioridades en la inversión de la tecnología.

En conclusión el subsistema de gestión de la tecnología incluye todas aquellas actividades que capacitan a una organización para mejorar el uso de su tecnología. Desde ésta perspectiva, la estrategia tecnológica debe ser considerada como un ciclo continuo a través del cual la empresa conoce mejor su entorno, sus propias capacidades y aprende como desarrollar éstas con éxito, entendiendo que la empresa moderna es un sistema abierto que se fortalece creando redes de colaboración con proveedores, usuarios, socios e incluso competidores, multiplicando así el potencial de interacción tecnológica y elevando su competitividad.

Los subproductos de cada Sistema de Gestión son los que se muestran a continuación:

Administrativo: Plan de largo, mediano y corto plazo, Estructura organizativa y Manuales administrativos

Financiero: Sistema de contabilidad, Sistema de análisis financiero y Presupuesto

De la gente: Planes de capacitación, Sistemas de recompensas y salarios y Clima organizacional

Calidad: Plan de calidad y Sistema de documentación

Tecnológico: Plan de inversión en recursos tecnológicos, Plan de integración de recursos y Desarrollo de la cartera tecnológica.

De los subsistemas de gestión que se han mencionado los que se abordarán en el Estudio son:

- ◆ Subsistema de Gestión Administrativa
- ◆ Subsistema de Gestión Financiera
- ◆ Subsistema de Gestión De La Gente

Las organizaciones forman un sistema integrado, formado por sub-sistemas, los cuales ya se han descrito anteriormente, cuando se realizan mejoras a un subsistema este se encuentra vinculado a elementos de otros sub-sistemas con lo cual mejoras aplicadas a uno, repercuten en otro. En el presente estudio se desarrollará el Sub sistema de Gestión Administrativo y consecuentemente se abordarán tópicos de los sub sistemas Financieros y de Gestión de la gente.

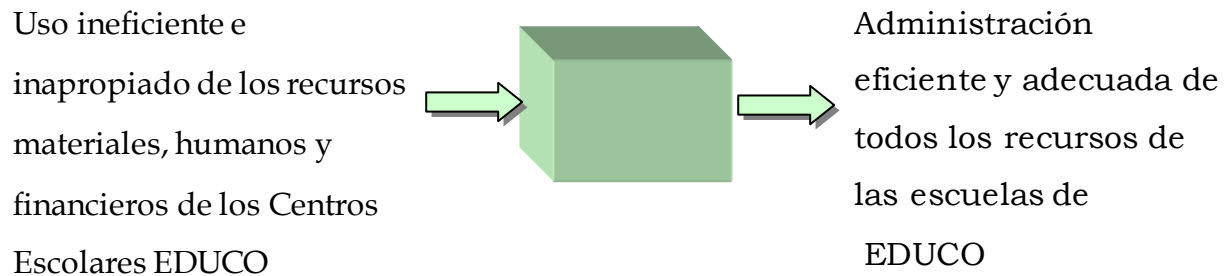


Figura No 1. Formulación del Problema

Variables de entrada

- Participación no representativa
- Documentos Administrativos
 - Planes
 - Proyectos
- Perfil de competencia inadecuado

variables de salida

- Participación integral
- Guías para orientar a los miembros de la ACE.
- Documentos regulatorios institucionalizados de control y evaluación.
- Perfiles de competencia adecuados.

¿Cómo diseñar un modelo de gestión para las escuelas EDUCO, que permita una administración eficiente de todos los recursos?

La gestión administrativa actual de las escuelas EDUCO genera un mal uso de los recursos; tampoco se tienen definidos procedimientos que se deben seguir para que al ejecutar una acción, falta un sistema de evaluación y seguimiento para evitar el retraso de los resultados, tal como las cotizaciones, presentación del presupuesto y la presentación del Plan Educativo Institucional, entre otros. Todo esto requiere del diseño de un sistema de gestión a fin de lograr una administración eficiente.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión que permita el funcionamiento eficiente de la administración de las escuelas de EDUCO facilitando a las Asociaciones Comunales para la Educación su labor de gestión.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigar como funciona actualmente la gestión de las escuelas EDUCO, en cuento a su normativa, estructura, dirección, programas, procedimientos, sistemas de información y control para determinar la problemática.
- Diseñar una metodología e instrumentos de planificación que permitan el involucramiento de todos los miembros de la ACE para establecer el rumbo hacia donde orientar sus esfuerzos y la obtención de las metas propuestas
- Diseñar una estructura organizativa por medio de la cual, operaran las Asociaciones Comunales para la Educación de tal manera que permite la integración de todos sus miembros.
- Crear los manuales de organización y funciones que sirva de guía para que los miembros de la ACE realicen sus funciones haciendo un uso óptimo de los recursos disponibles; así como contar con una herramienta técnico-administrativa de control.
- Rediseñar los procedimientos de manera que permitan el uso eficiente, rápido y eficaz de los recursos permitiendo que las comunidades obtengan los beneficios de la gestión de las escuelas EDUCO con prontitud y buena calidad.

- Diseñar un sistema de control y auto evaluación que permita la retroalimentación al momento de dar seguimiento y evaluar el desarrollo de las actividades de los Centros Escolares.
- Diseñar los módulos de capacitación para orientar e involucrar a los miembros de las ACE en la correcta gestión administrativa de los Centros Escolares.
- Proporcionar un Programa de Sensibilización que pueda ser impartido a los miembros de la ACE, a fin de despertar y desarrollar el potencial humano de colaboración, dirección, liderazgo y trabajo en equipo de todos sus miembros.
- Determinar la factibilidad económica del proyecto, a través de un análisis económico, donde se establecen los costos y beneficios del mismo.
- Establecer las actividades y recursos necesarios para el funcionamiento óptimo del Modelo.
- Determinar el impacto social que tendría el proyecto una vez implantado, para determinar con anticipación como afectaría la vida de las personas.
- Determinar el monto de la inversión en la implementación del proyecto, para saber si se puede llevar a cabo con los fondos disponibles.
- Brindar los lineamientos para la implementación, organización y la programación del nuevo Modelo de Gestión para las escuelas EDUCO, a fin de garantizar una gestión administrativa eficiente y el adecuado uso de los recursos.

VII ALCANCES Y LIMITACIONES

A ALCANCES

Se elabora un Modelo de Gestión de las escuelas EDUCO para el Ministerio de Educación con el apoyo de la División Central.

El estudio abarca desde la identificación de la problemática que esta atravesando la administración de las Escuelas EDUCO, diseño del modelo de acuerdo a las necesidades del sistema educativo, evaluación del modelo a implantar; hasta la definición de los lineamientos de implantación del nuevo modelo.

El modelo de Gestión diseñado para el sujeto de muestra es aplicable a todos los departamentos del territorio nacional ya que se realiza en coordinación con la División Central del Ministerio de Educación.

El estudio no abarca investigaciones ni modificaciones en el área pedagógico-curricular; debido a que no compete a la rama de Ingeniería Industrial.

Es estudio no abarca la implantación del modelo sino brindara los lineamientos para la misma.

B LIMITACIONES

Las limitaciones que se pueden prever dentro del desarrollo del proyecto son las siguientes:

- Normativa Institucional del Ministerio de Educación, que no se modifica en ningún momento.
- En el estudio se realizó la investigación de campo desarrollada en la etapa de recolección de la investigación únicamente en el Departamento de San Salvador

en coordinación con la División Central y miembros de las demás Divisiones Departamentales del país ya que el funcionamiento de los Centros Escolares se rige por características homogéneas.

EDUCO es un programa que consiste en la provisión de servicios educativos a niñas y niños rurales en el nivel de parvularia y básica a través de una estrategia de co-gestión entre el Estado y la Comunidad.

El Ministerio promueve la organización comunal, contribuye en la conformación legal de Asociaciones Comunales para la Educación, (ACE) que son grupos comunales conformados por padres y madres de familia; responsables de la gestión educativa en el nivel local, quienes de manera descentralizada, contratan educadores, compran materiales para las escuelas; mientras el Ministerio capacita, orienta y transfiere fondos.

EDUCO está orientando hacia la zona rural de más difícil acceso. Tanto institucionalmente como a nivel de la sociedad, EDUCO cuenta con mucha aceptación gracias a los resultados concretos de incremento de la cobertura en la zona rural, la presencia de la mayoría de los maestros durante toda la semana en la comunidad, las buenas relaciones entre maestros y padres de familia, son aspectos que elevan la credibilidad del Programa; así mismo ha contribuido al empleo y capacitación de maestros y a crear conciencia y preocupación entre las comunidades más pobres del país por el tema educativo.

Hay que destacar igualmente, que representa el primer esfuerzo de importancia para proveer servicios educativos en forma descentralizada que en la última década ha sido implementado por el Estado Salvadoreño, por acercarse a las comunidades y apoyar en la solución de sus propios problemas lo que hace posible que EDUCO se proyecte como una alternativa potencial para ser el modelo educativo a las áreas rurales de El Salvador.

La tabla No 1 revela el crecimiento experimentado por EDUCO, mostrando una vigorosa ampliación en la cobertura del programa entre los años 1991 y 1996

Año	ACE	Secciones	Maestros	Niños
1991	231	263	263	8416
1992	845	1009	1009	32288
1993	871	1311	1311	41952
1994	1334	2316	2316	74112
1995	1341	3554	2919	113728
1996	1700	5271	3871	168672

Tabla No 1. Estadísticas de Crecimiento del Programa EDUCO³

Actualmente existen 2,125 ACE, 12,257 secciones y 8,089 maestros que han generado una capacidad de atender una matrícula de 323,994 alumnos⁴.

En los años de 1991 al 1993 se dio un sustancial incremento (14%) de la matrícula. En la zona rural es consecuencia del impacto que tiene la implementación de programas de ampliación de cobertura. En 1991 la proporción de la matrícula correspondiente a la zona rural significó el 19 % comparada con la de 1993 que alcanzó un 29 %, lo cual muestra la significación de las acciones desarrolladas para el logro de la misma.⁵

³ <http://innovemos.unesco.cl/medios/Documentos/Innovaciones/red/Educofinal.doc>.

⁴ Fuente: Lic. Mario Rivas, Director del Programa EDUCO. Junio 2005.

⁵ Ministerio de Planificación. Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. 1991-1992.

A continuación en la Figura No 2 que muestra el aumento de matrícula del programa EDUCO entre los años 1991-1996.

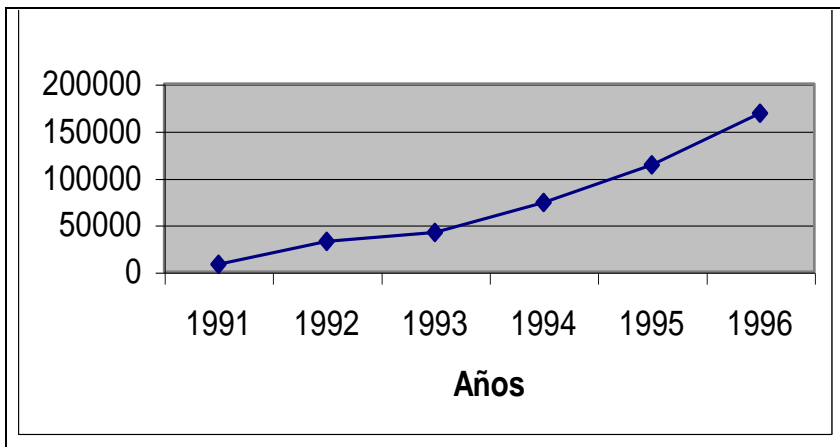


Figura No 2. Crecimiento de la Matrícula del Programa EDUCO 1991-1996

La ampliación del servicio educativo a través de EDUCO ha implicado el aumento no sólo en el número de Asociaciones Comunales para la Educación (ACE); sino también en la cantidad de maestros y secciones, como puede apreciarse en la Figura No 3, y por lo tanto, se ha abierto la oportunidad para que nuevos niños y niñas asistan a una escuela cerca del lugar donde viven.

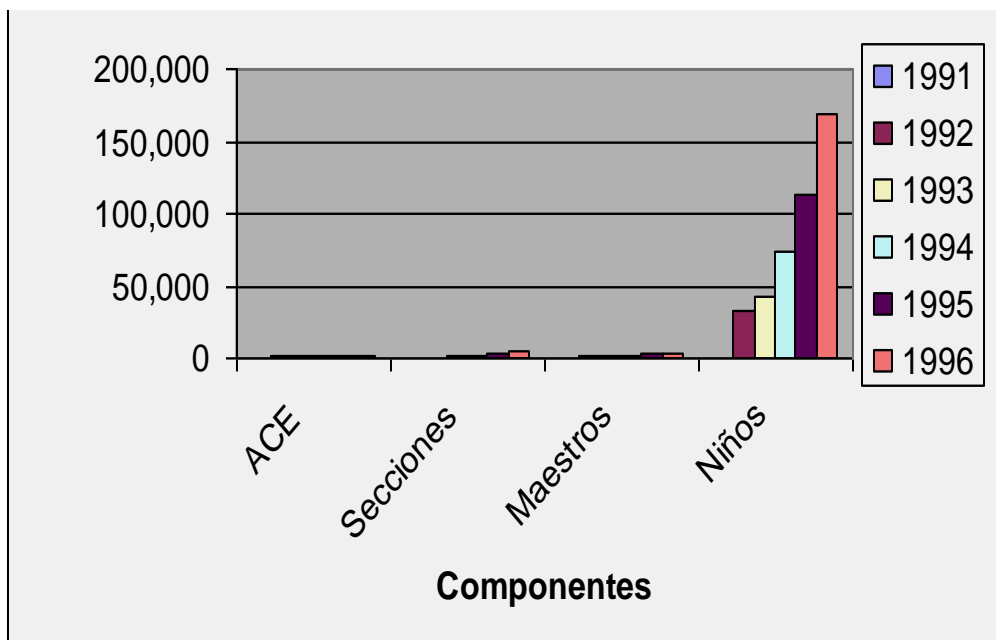


Figura No 3. Crecimiento de los Componentes del Programa EDUCO 1991-1996

Desde su inicio en 1991, el programa ha crecido progresivamente; actualmente los servicios educativos de aulas alternativas son ofrecidos en 1,500 comunidades del Programa EDUCO, como lo declara el Sr. Ministro de Educación a un rotativo local: “Abrimos un promedio de 2 mil 700 secciones este año (2002) con un promedio de 330 mil alumnos atendidos por el programa EDUCO”.⁶

Los beneficiarios directos de lo hasta aquí enunciado son los niños y las niñas inscritos/as en los niveles de educación parvularia y educación básica especialmente, cuya matrícula es alrededor de 1.400.000 estudiantes, de los cuales hay 42,656 niños y niñas en educación parvularia.⁷

Es por eso que para procurar que los logros que ha conseguido el Programa EDUCO hasta la fecha sigan creciendo y beneficiando a la población rural de nuestro país, se vuelve necesario que el programa cuente con un Sistema de Gestión eficiente y adaptado a las necesidades de los involucrados: MINED, ACE, Directores, personal docente y desde luego; los niños y niñas de El Salvador.

⁶ Declaraciones del Lic. Rolando Marín, Ministro de Educación a La Prensa Grafica. Respecto al Censo Matricular 2002

⁷ Ídem 5

Los miembros de las *comunidades educativas* que caracterizan las escuelas EDUCO presentan la peculiaridad de que se encuentran formadas en su mayoría por la *clase obrera campesina*, quienes no tienen conocimiento de cómo se realiza la gestión de cualquier tipo de institución y cuyo conocimiento se basa en la experiencia que han ido adquiriendo con los años en las ACE, siendo los maestros los que deben estar más involucrados con dicho rol. Ante estas circunstancias los maestros debieran contar con la orientación adecuada para realizar labores de gestión de tal forma que se encuentra una disyuntiva: los maestros no cuentan con el conocimiento apropiado para llevar a cabo dichas funciones, sino que buscan ayuda en un asesor que es quien les da lineamientos que en ocasiones se vuelven ambiguos, el problema se observa cuando se presenta algún plan para la escuela en la División Departamental del Ministerio de Educación y este es rechazado porque no concuerda con los formatos que el encargado solicita. Otro punto importante que cabe mencionar es la asignación de funciones dentro de las juntas directivas conocidas como ACE (Asociación Comunal para la Educación) no tienen claramente definidos sus roles y como deberían ser los controles que se deben imponer para ver como marcha la escuela, claro que estos no se encuentran preparados como para poder dar un seguimiento a la gestión de los directores de las escuelas. También sucede que en las divisiones departamentales existe saturación de trabajo para el personal que coordina las escuelas pertenecientes a tal división.

El Trabajo de Graduación traería consigo:

- ◆ La disminución de los cuellos de botella de los procesos administrativos que se suscitan en las Divisiones Departamentales del MINED

- ◆ Un uso más eficiente de los recursos en los centros escolares por medio de la integración de los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo de planes y la gestión de fondos para llevarlo a cabo los mismos.
- ◆ Eficacia en la consecución de resultados tanto en los centros escolares como en las Divisiones Departamentales del MINED al definir y establecer las funciones de los miembros de las ACE y los programas de capacitación para éstos.

PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

X PLANIFICACION DE LA INVESTIGACION

A TIPO DE INVESTIGACIÓN

La Investigación que se realizara para la “Propuesta de Diseño de Modelos de Gestión para las Escuelas EDUCO” será una *Investigación Descriptiva* ya que según el propósito de esta, se documentara la manera en que actualmente se realiza la Gestión dentro del Programa EDUCO, esto se llevara a cabo a través de la exploración de los Subsistemas: Administrativo y Financiero.

B FUENTES DE INFORMACIÓN

El estudio de campo a realizar tiene como finalidad hacer una estimación de la forma en que se esta realizando la Gestión de las Escuelas EDUCO (Modalidad ACE). Para esto es necesario recopilar información relevante la cual puede provenir de Fuentes Primarias o Secundarias.

1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA:

Se refiere a la información que se obtendrá a través de la Investigación de campo directa de los involucrados en el desarrollo de la gestión de las escuelas EDUCO (Modalidad ACE):

- Miembros de las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE). Para recolectar información de estas personas se hará uso de un cuestionario y de entrevistas.
- Directores de Escuelas que trabajan bajo la modalidad ACE. Se utilizara la entrevista.
- Personal del Ministerio de educación (MINED) que colabora con la Modalidad ACE. Se utilizara la entrevista y también se recolectara información por observación directa.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA:

Se refiere a la información pertinente al Programa EDUCO que se encuentra contenida en Manuales, Instructivos, revistas, directorios, y publicaciones especializadas.

Las fuentes de Información Secundaria de la que se hará uso en la Investigación será:

- Normativas y reglamentos
- Instructivos
- Censo Matricular del MINED año 2003
- Directorio de Centros Escolares.

C METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. SELECCIÓN Y DETERMINACIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO.

El estudio se llevó a cabo en el Departamento de San Salvador, por ser el Municipio que mayor cantidad de población tiene a nivel nacional, con lo cual se puede obtener una representatividad mayor con relación al comportamiento de las variables que se desean investigar en las zonas rurales. Los resultados registrados en la Encuesta de hogares para Propósitos Múltiples (EHPM) de 2003, muestra la distribución poblacional del país en donde; el 59.2% se encuentra ubicada en el área urbana, mientras que el 40.8% en el área rural. Esta situación comprueba que se continúa experimentando desplazamientos de las áreas rurales hacia las urbanas, ya que en los Censos de Población y de Vivienda de 1992, se reportaron que en el área urbana se ubicaba solamente el 50.4% de la población salvadoreña; este fenómeno se acentúa en mayor proporción en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) con el 31.6%, la cual está comprendida por los municipios de Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, San Salvador y Soyapango del Departamento de San Salvador.

Como puede observarse en la tabla No. 2, los departamentos que se encuentran con una densidad mayor que el promedio nacional, son: San Salvador, La Libertad y Sonsonate con 2,392, 450 y 394 hab./Km² respectivamente.

A pesar que los niveles de pobreza en el Departamento de San salvador son más bajos que en otros departamentos del país; esto no constituye un criterio de selección para el presente estudio; ya que en la gestión de las Escuelas EDUCO, el funcionamiento administrativo-pedagógico es el mismo a nivel nacional, ésto se logra; proveyendo a las escuelas de bonos educativos para el correcto funcionamiento de las mismas (los cuales son los mismos para todas las escuelas, variando únicamente la cantidad, en proporción al número de niños y niñas que se atienden), y de un marco legal por medio del cual debe guiar su funcionamiento; garantizando de este modo la uniformidad en el servicio educativo que se brinda.

Departamento	Extensión en Km ²	Habitantes por Km ²
Ahuachapán	1239.60	273
Santa Ana	2023.17	289
Sonsonate	1225.77	394
Chalatenango	2016.58	100
La Libertad	1652.88	450
San Salvador	886.15	2392
Cuscatlán	756.19	276
La Paz	1223.61	252
Cabañas	1103.51	141
San Vicente	1184.02	141
Usulután	2130.44	161
San Miguel	2077.10	246
Morazán	1447.43	122
La Unión	2074.34	143
Total	21040.79	316

Tabla No 2 Densidad de Población según Departamento, 2003

Otro criterio es el hecho de que en el Departamento de San Salvador, cuenta con 123 Escuelas EDUCO, lo cual representa el 6.93% de escuelas del programa a nivel nacional, lo cual es un porcentaje adecuado para llevar a cabo el estudio, considerando que el mayor porcentaje de escuelas, esta en el Departamento de Usulután con el 10.87%. (Ver Anexo No. 1).

Justificación del Sujeto de Estudio.

- Mayor cantidad de población a nivel nacional, lo cual lo vuelve más representativo.
- Sólo en el Departamento de San Salvador se cuenta con 123 escuelas que representan el 6.93% del total de escuelas del país, siendo el mayor porcentaje de 10.87 en Usulután.
- Es uno de los departamentos con mayor número de problemas, según reportes del MINED, pero que también cuenta con Escuelas que han obtenido un alto rendimiento en su gestión administrativa-pedagógica.
- Homogeneidad en el funcionamiento de las Escuelas EDUCO en el ámbito nacional.

Consideraciones:

Siendo la pobreza un problema de magnitud nacional, en donde en las zonas de mayor pobreza se presentan los indicadores socioeconómicos más bajos; y en donde de la cooperación internacional sólo el 14.1% es destinado a los Servicios Básicos, no cumpliéndose el compromiso de otorgar al menos el 20% de dicha ayuda⁸ y siendo que El Salvador esta entre los cuatro países de América Latina con menor gasto público social (8.1% del PIB)⁹; entendemos que se requiere de una

⁸ Pacto de Cooperación internacional de 1995.

⁹ Según datos del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

reorientación de la política económica del país, así como una reorientación del gasto público hacia las zonas más vulnerables¹⁰.

Es por ello que el gobierno de El Salvador, debe impulsar programas educativos que promuevan la participación ciudadana con el apoyo del gobierno central; para mejorar tales indicadores, y de aquí, nuestro interés y la importancia que cobra el Programa EDUCO como herramienta para el desarrollo local.

2. SELECCIÓN Y DETERMINACIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

a. Delimitación del Universo

Los datos para la determinación del universo son obtenidos del Censo Matricular que el MINED realizó para el año 2003 en el cual se encuentra el listado de Escuelas del Programa EDUCO y donde se encuentran ubicadas. Ya que por cada escuela EDUCO existe una ACE y el número de escuelas es de 123, el universo está formado por 123 ACE distribuidas en los 18 departamentos que conforman el departamento de San Salvador.

b Determinación del tamaño de la muestra

El tipo de muestreo utilizado es el denominado muestreo Aleatorio Simple Estratificado ya que se cuenta con una población finita N de ACEs del Departamento de San Salvador que se encuentran distribuidas en los 18 municipios según el cuadro No 2, y además estratificado ya que en este tipo de muestreo para obtener una muestra aleatoria estratificada, primero se divide la población en grupos, llamados estratos cuyos elementos son proporcionales a su

¹⁰ Según los Indicadores de Desarrollo Humano que emite el PNUD en el año 2003, el 20% de los hogares más ricos en El Salvador, perciben el 58.3% del ingreso nacional y el 20% más pobres solamente el percibe el 2.4% del ingreso nacional.

presencia en la población y la presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro además de ser más homogéneos que la población como un todo. Todas las características mencionadas anteriormente se encuentran en la investigación ya que las ACE están agrupadas por municipio dentro del departamento y comparten similares condiciones.

MUNICIPIO	NUMERO DE ESCUELAS DEL MUNICIPIO
Ayutuxtepeque	3
Apopa	9
Aguijares	5
Ciudad delgado	2
Cuscatancingo	6
El paisnal	11
Guazapa	10
Ilopango	3
Mejicanos	1
Nejapa	13
Panchimalco	19
Rosario de Mora	6
San Martin	5
San salvador	1
Santiago Texacuangos	8
Santo tomas	7
Tonacatepeque	13
Soyapango	1
	123

Tabla No 3. Número de ACEs por Municipio

La determinación de la muestra se determinara usando la siguiente formula, ya que la población del estudio es finita

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(N-1) \times e^2 + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

Z: coeficiente de confianza con el cual se desea realizar la investigación

p: probabilidad de que la Gestión actual sea deficiente.

q: probabilidad de que la Gestión actual sea eficiente

e: error máximo de muestreo.

Para determinar el tamaño de la muestra de la encuesta para las ACE, se tiene:

N = 123 ACE

Z = 1.96 ó sea nivel de confianza 2

p = 60%

q = (1-p) = 40%

e = 10%

Entonces:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.6 \times 0.4 \times 123}{(22)^2 \times 0.1^2 + (1.96^2 \times 0.6 \times 0.4)}$$

n=53 encuestas.

Para los estratos, es decir para cada departamento se tiene la formula:

$$n_i = \frac{N_i \times n}{N}$$

Donde:

n_i: Número de ACEs a encuestar por municipio

n: Numero de ACEs a encuestar (muestra)

N_i: Numero de ACEs del municipio

N: universo

Entonces se tiene:

Para el municipio de Nejapa

$$n1 = \frac{13 \times 54}{123} \quad ; \quad n1 = 6$$

Siguiendo el mismo procedimiento para el resto de departamentos, a continuación se presenta el cuadro No 3 donde se muestran los resultados:

MUNICIPIO	NUMERO DE ACES a encuestar	NUMERO DE ACES ENCUESTADAS
Ayutuxtepeque	1	1
Apopa	4	3
Aguilares	2	2
Ciudad delgado	1	2
Cuscatancingo	3	3
El paisnal	5	3
Guazapa	4	4
Ilopango	1	2
Mejicanos	0	1
nejapa	6	6
Panchimalco	8	8
Rosario de mora	3	2
San martin	2	3
San salvador	0	1
Santiago texa	3	3
Santo tomas	3	3
Tonacatepeque	6	4
soyapango	0	1
Total	53	52

Tabla No 4 Numero de ACES a encuestar por cada Municipio.

D DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Como se dijo anteriormente para recolectar información se hace el levantamiento de procedimientos y puntos de control en ellos involucrados se hace uso de la

Observación Directa y de la Entrevista y para lograr cubrir la mayoría de aspectos y características del funcionamiento actual las ACE se diseña un cuestionario, de manera que se logre obtener información específica relacionada con la planificación, organización, procedimientos y control que se llevan a cabo dentro de las ACE.

1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Se considera que en todo proceso de elaboración de un cuestionario aparte de delimitar el propósito debe detallarse con precisión las áreas específicas que abarca y los aspectos concretos para cada una. En nuestro caso, se determinaron algunas áreas del instrumento como:

- Aspectos sobre quienes participan en la elaboración de los planes.
- Las funciones de los miembros de la ACE
- Grado de involucramiento de los directores en actividades que competen a la ACE
- Medios de comunicación utilizados por la ACE y el centro escolar
- Instrumentos de control y seguimiento que se utilizan
- Grado de coordinación y colaboración entre la ACE y el director para lograr los objetivos.

En el anexo No 2 se muestra el cuestionario utilizado

Es importante señalar, que en un primer momento se revisó literatura sobre cuestionarios que pretendieran valorar similarmente el mismo referente de la gestión actual, sin embargo, sólo se encontraron instrumentos cuyo propósito era evaluar el desempeño pedagógico comparado con otras modalidades donde son los directores quienes tienen mayor grado de influencia en las decisiones y obviamente, estaban estructurados bajo otros parámetros. Es por ello que se decidió elaborar un instrumento donde se abordara la Gestión administrativa y financiera.

DOCUMENTACIÓN DE LA

SITUACIÓN ACTUAL

XI DOCUMENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para poder proceder al análisis de la gestión actual de las ACE primero es necesario conocer como funciona dicha gestión por lo cual a continuación se presentan los aspectos donde se ha observado existen oportunidades de mejora.

A LEYES Y NORMATIVAS

La Modalidad ACE se encuentra normada por:

- ♣ Reglamento especial de las Asociaciones Comunales para la Educación
- ♣ Documentación interna del MINED como instructivos y otros documentos.

A continuación se presenta un extracto de los artículos del Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación que tienen relación con el objetivo del estudio que se está llevando a cabo (El Reglamento Completo se muestra en el anexo No 3).

Lo contenido en otra documentación del MINED como instructivos u otros documentos se presentan en otros apartados correspondientes como son el apartado de Organización y el de Procedimientos.

Las ACE fueron creadas por Decreto Legislativo No 45 y en el se encuentra:

1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1 el Presente Reglamento tiene por objeto regular la creación, organización y funcionamiento de las Asociaciones Comunales para la Educación Parvularia y Básica, en adelante llamadas "ACE".

Para tales fines se establecen las normas administrativas y las reglas de orden técnico para el desarrollo de los proyectos educativos a cargo de las ACE, que

participen en la prestación de servicios educativos para la Educación Parvularia y Básica y determinen en forma específica las condiciones a que deben sujetarse las relaciones entre el Ministerio de Educación, en adelante llamado el "MINED", y las ACE.

2. OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ACE.

- a. Según el Art. 9 las tienen las obligaciones siguientes:
Administrar con la debida eficiencia los fondos y bienes que constituyan el patrimonio de la ACE.
- b. Promover la participación Activa de la comunidad en la Gestión administrativa

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Según el Artículo 10 la autoridad máxima de la ACE es la Asamblea General y esta constituida por los Padres de Familia.

Las ACE están dirigidas y administradas según el Art. 13 por una Junta Directiva elegida por la Asamblea General y están integradas según el Art. 14 por:

- ♣ Un presidente
- ♣ Un vicepresidente
- ♣ Un secretario
- ♣ Un tesorero
- ♣ Un vocal

Y estos responderán solidariamente por las obligaciones que contraigan las ACE, así como de la Administración de los fondos que constituyan su patrimonio.

4. FUNCIONES

Según el Art. 15 son funciones de la Junta Directiva:

- ♣ Administrar los fondos para el buen funcionamiento de las secciones educativas bajo responsabilidad de la ACE.

- ♣ Contratar el personal docente y administrativo que fuese necesario según convenio con el MINED y autorización de la Asamblea General, adquirir además el mobiliario, equipo y útiles escolares del caso.
- ♣ Presentar informes financieros y de operación a la Asamblea General y autoridades competentes del MINED cuando estas las requieran.

Según el los Art. 17, 18, 19, 20 y 21

Las atribuciones de cada miembro de la ACE son las que se muestran en el cuadro No: 5

MIEMBRO	ATRIBUCIONES
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Representar legalmente a la ACE ♣ Coordinar el funcionamiento de la ACE ♣ Rendir el informe financiero anual a la Asamblea General.
Vicepresidente	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Colaborar con el Presidente en el cumplimiento de sus obligaciones ♣ Sustituir al presidente en su ausencia
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Efectuar pagos debidamente aprobados por el Presidente ♣ Presentar los estados de cuenta cuando sea requerido por la Junta Directiva, el MINED o auditores externos ♣ Llevar bajo su responsabilidad con claridad y corrección los libros respectivos de contabilidad y todo tipo de documentos contables.
Secretario	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Cuidar y mantener debidamente ordenados los archivos de la ACE ♣ Llevar el libro de Actas.
Vocal	Colaborar con los demás miembros en el desarrollo de sus funciones.

Tabla No 5. Atribuciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva de la ACE

5. CONTROL Y EVALUACIÓN

En cuanto al control también se establecen los siguientes Artículos:

Art. 30 El MINED evaluará periódicamente la labor desarrollada por la ACE, tanto en los aspectos administrativos como educativos con el fin de asegurar que estas alcancen los objetivos propuestos.

Las ACE por su parte, estarán obligadas a permitir y a colaborar con las actividades de evaluación y todo tipo de auditorias internas o externas que determine el MINED.

Art. 31 Al final de cada año lectivo, el MINED evaluará los resultados obtenidos por las ACE y determinará sobre prorrogar o no el convenio celebrado con las mismas.

B INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN.

Dentro del proceso de planificación de los Centros Educativos, se elaboran dos instrumentos que son básicamente para planear en el largo y en el corto plazo (en el anexo 4 se pueden apreciar los contenidos completos de dichos planes), estos instrumentos son:

- El Proyecto Educativo Institucional
- El Plan Escolar Anual

1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Es un documento elaborado por la comunidad educativa que proyecta las actividades que se llevarán a cabo en los próximos cinco años permitiendo la formulación de necesidades, estrategias, objetivos, metas, cronogramas de actividades, evaluación y seguimiento del programa. Este plan a largo plazo deberá contemplar a grandes rasgos los Planes Escolares Anuales para el periodo (el Plan Escolar Anual se plantea más adelante).

El Proyecto Educativo Institucional se nutre y retoma las actividades contempladas en las políticas y programas del Ministerio de Educación, y además define sus prioridades en función a sus problemas, necesidades e intereses detectadas por la Comunidad educativa.

A continuación se detallan los elementos que contiene el Proyecto Educativo

Institucional:

PORTADA

PRESENTACION

IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR

Ubicación Geográfica

Reseña Histórica

JUSTIFICACION

VISION y MISION

IDEARIO

PRINCIPIOS

DIAGNOSTICO

Análisis Externo del Centro

Análisis Interno

Aspecto Económico

Aspecto Social

Características Internas del Centro

Relaciones entre miembros de la Comunidad Educativa

Infraestructura del Centro Escolar

Marco Legal

La asociación esta dirigida por una directiva la cual se detalló anteriormente.

Las personas que ocupan estos cargos

Numero de personería jurídica _____

Objetivos Generales por Ámbito

Pedagógico:

Administrativo:

Organizativo:

Comunitario:

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

FODA.

NECESIDADES POR AMBITO

- Pedagógico Curricular
- Administrativo
- Comunitario
- Organizativo

OBJETIVOS GENERALES

- Área Pedagógica
- Área Administrativa
- Área Organizativo
- Área Comunitaria

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EVALUACIÓN

2. EL PLAN ESCOLAR ANUAL

Es un instrumento operativo que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y programadas, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo.

Contribuye a conducir la labor propuesta de la comunidad educativa y orienta la organización que se necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.

a) Elementos Que Tiene Un Plan Escolar Anual

El Plan Escolar Anual (PEA), deberá considerar los componentes básicos que se presentan en la tabla No 6.

EL	FASE	DESCRIPCION
1.	Diagnóstico	Este apartado se refiere al diagnóstico que respalda el Plan, el cual permite un uso efectivo y eficiente de los recursos existentes. Es decir, el diagnóstico es un análisis objetivo de la situación educativa y social que se intenta modificar y de los problemas a enfrentar, con el fin de establecer las prioridades que la institución educativa esta en condiciones de desarrollar para resolverlos.
2.	Objetivos	Se deberá describir los que se desea obtener al final del período de duración del Plan, mediante la ejecución de las actividades y los recursos asignados.
3.	Metas	Las metas son los objetivos cuantitativamente dimensionados. Expresan lo que se logrará en un plazo determinado (las metas deberán estar en función de los procesos institucionales).
4.	Actividades	Son acciones que permiten alcanzar los objetivos previstos establecidos para un período determinado que se plasman en un Cronograma. Deben corresponder a una o varias metas.
5.	Recursos	Es la cantidad de recursos (humanos, materiales y financieros) que se ha previsto para la realización de una actividad, con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos del Plan. Para ello es necesario elaborar el Presupuesto de Ingresos y Gastos que más adelante se detalla.
6.	Presupuesto	En este cuadro se anotaran los rubros contemplados en cada Meta o Proyecto a desarrollar, la cantidad o numero de bienes o servicios, el precio unitario del bien o servicio y el Total (que se obtiene de multiplicar cantidad por precio unitario).
7.	Proyectos complementarios	Los proyectos son acciones definidas para atender necesidades o problemas detectados en el diagnóstico, para un período de tiempo establecido.
8.	Cronograma de actividades	En el Cronograma, se deberá indicar las semanas del mes en que se realizara la actividad. Por ejemplo, si la actividad se realizara en la segunda semana de Junio, se indicara con el número 2, si se realizara en las cuatro semanas de un mes, se indicara 1, 2, 3, 4.
9.	Evaluación	Se comparará resultados (Metas y Objetivos) sobre las actividades propuestas y los logros obtenidos.

Tabla No 6. Elementos que contiene el Plan Escolar Anual

b) Esquema De Contenido Del Plan Escolar Anual

PLAN ESCOLAR ANUAL

DIAGNÓSTICO

- A. Problemática Priorizada
- B. Causas de la Problemática
- C. Recomendaciones

OBJETIVOS

- Objetivo General
- Objetivos Específicos

METAS O PROYECTOS

ACTIVIDADES:

- A. Actividades
- B. Cronograma
- C. Responsable

RECURSOS

- Humanos
- Materiales
- Financieros

PRESUPUESTO

PROYECTOS COMPLEMENTARIOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EVALUACIÓN

C ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta la estructura organizativa, el manual de funciones y el manual de puestos de las ACE. Cabe destacar que no existen manuales propiamente dichos solamente documentos elaborados por la Coordinación del

Programa los cuales se manejan internamente y no se han dado a conocer a plenitud a las ACE.

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la estructura organizativa del programa existen 3 niveles;

- ♣ El nivel 1 que se refiere a las instancias del MINED en su coordinación nacional
- ♣ En el nivel 2 la División Departamental
- ♣ En el nivel 3 la ACE Directores y Maestros.

Nivel 1 Coordinación Nacional del Programa Educo

Actualmente depende de la Dirección y Modalidades y Participación Comunitaria dentro de la Dirección Nacional de Gestión Educativa.

Nivel 2 Dirección Departamental

Se encarga de llevar un registro integrado de los Centros Escolares y de realizar las respectivas transferencias.

Nivel 3 Asociación Comunal Para La Educación (ACE)

La estructura organizativa de las ACE se encuentra conformada de acuerdo a la figura No 4, aclarando que este fue elaborado por los investigadores ya que no se cuenta con un organigrama y está constituida como a continuación se presenta:

- ♣ Asamblea General
- ♣ Junta Directiva y;

- ♣ Consejo de Maestros.

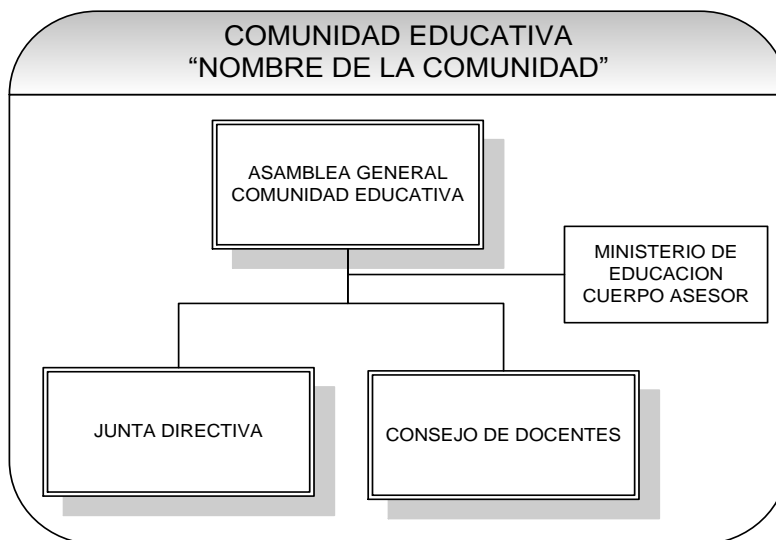


Figura No 4. Organigrama de funciones de la ACE

La Asamblea General: está formada por todos los padres que tienen hijos estudiando en el centro escolar.

Junta Directiva: se encuentra integrada por un Presidente, un Tesorero, un Secretario y dos vocales. El Presidente es el representante legal de la ACE. Todo de acuerdo a normativa de las Asociaciones Comunes para la Educación (Ley General de Asociaciones y Fundaciones).

Consejo de Maestros: esta integrado por el Director y Profesores del Centro Escolar.

Cuerpo Asesor del MINED: Se cuenta además con asesoría tanto en el área administrativa como pedagógica proporcionada por el MINED a través de:

- ♣ Asistente Administrativo
- ♣ Enlace Técnico

Cuyas funciones se detallan en el apartado de funciones.

2. FUNCIONES

A continuación se listan las funciones que corresponden a cada uno de los niveles del programa EDUCO.

a Funciones del ministerio de educación (MINED)

Las funciones que competen al MINED son a nivel Nacional y nivel Departamental, las cuales se detallan a continuación:

i. Nivel 1 Coordinación Nacional

- Planificación de procesos de capacitación a todos los niveles
- Registrar ubicación geográfica de las secciones
- Apoyar y orienta el trabajo de las ACE
- Garantizar la sostenibilidad del programa

ii. Nivel 2 Coordinación Departamental

- Brinda apoyo y acompañamiento al supervisor Distrital
- Promover y organizar directivas
- Convocar a padres y maestros para las actividades de capacitación y seguimiento
- Apoyar el desempeño de las ACES y Maestros
- Coordinar con instancias a nivel superior

b Funciones De La ACE

- i. Administrar los fondos depositados para la operación del Centro Escolar.

ii. Contratar maestros

iii. Proveer de materiales gastables mínimos.

A continuación se detalla del Manual de Funciones de las Asociaciones Comunales para la Educación

i. MANUAL DE FUNCIONES¹¹

La ACE está organizada en dos grandes instancias o partes:

La Asamblea General: que está formada por los padres y madres de familia de los niños y niñas, que van a clases, y por otros miembros de la comunidad que quieran participar, siendo esta la máxima autoridad de la ACE.

Funciones de la Asamblea General

- Ver que se cumplan los objetivos de la ACE.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Especial de la ACE, el convenio y las demás orientaciones que dé el MINED.
- Elegir a la junta Directiva.
- Reunirse cada 6 meses (ordinariamente) y cuando el presidente, la mayoría de directivos o por lo menos 10 miembros de la comunidad lo soliciten, o sea extraordinariamente.
- Destituir o quitar a uno o más directivos, si no cumplen sus responsabilidades o funciones.

Junta Directiva

Es elegida por votación para dos años; pero puede reelegirse.

Es la encargada de dirigir y administrar a la ACE. La junta directiva es la responsable de los compromisos que hagan los ACE y de los fondos que tengan.

¹¹ No se tiene documentado el manual de funciones y organización, ni el de puestos sino que se amparan en gran medida de la normativa.

Funciones de la Junta Directiva

- Cumplir con el Reglamento
- Velar por el funcionamiento de aulas.
- Contratar a los maestros (y en el futuro otro tipo de personal) y darles el mobiliario, equipo y materiales que necesiten.
- Velar porque los recursos existentes sean los necesarios para el buen funcionamiento del Centro Educativo.
- Adquirir bienes y contratar servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- Celebrar actos y contratos de conformidad a la ley.
- Dar seguimiento de la recepción y distribución de los nuevos recursos.
- Dar el mantenimiento de la infraestructura y equipo del Centro Educativo.
- Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión los cuales pasaran a ser patrimonio del Estado.
- Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades de la comunidad.
- Hacer uso racional de los recursos y cumplir con los compromisos financieros adquiridos.
- Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el Centro Educativo.
- Facilitar las auditorias financieras proporcionando información necesaria.
- Presentar informes a la Asamblea General o al MINED cuando se lo soliciten.
- Tener anotado y archivado el tiempo de trabajo del personal que contraten.

3. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se presenta el detalle de los puestos que se analizan con el propósito de facilitar la comprensión del funcionamiento de los Centros Escolares de la Modalidad ACE:

- ♣ Junta Directiva
 - Presidente
 - Vicepresidente
 - Tesorero
 - Secretario
 - Vocal
- ♣ Director
- ♣ Subdirector

Manual De Descripción De Puestos

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : *Presidente*

Estudios : Saber leer y escribir

Requisito : Tener hijos estudiando en el centro escolar

Cualidades :

- Moralidad y honradez notoria
- Disponibilidad a contribuir con la calidad educativa
- Capacidad para trabajar en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Alto espíritu de servicio
- Iniciativa y creatividad

(1) Descripción de las funciones básicas:

Función Básica:

Coordinar las actividades administrativas y técnicas para el buen funcionamiento del centro educativo.

Funciones o responsabilidades

- Coordinar el funcionamiento de la ACE.
- Convocar y dirigir las reuniones de Asamblea General de Junta Directiva.
- Representar legalmente a la ACE, ante cualquier institución pública o privada.
- Presidir las reuniones de la ACE, de acuerdo a los procedimientos establecidos, observando normas de respeto y fraternidad.
- Firmar documentos necesarios después de que hayan sido aprobados.
- Promover la participación activa de los miembros de la ACE y otros, en reuniones de trabajo.
- Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos y tareas tomadas.
- Coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales.
- Responder solidariamente del manejo de fondos asignados al centro educativo.
- Dar un informe anual a la Asamblea General.

Nombre del Puesto : *Vicepresidente(a)*

Estudios : Saber leer y escribir

Experiencia : Tener hijos(as) en el centro escolar

Cualidad :

- Moralidad y honradez
- Disponibilidad a contribuir con la calidad educativa
- Capacidad para trabajar en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Alto espíritu de servicio

- Iniciativa y creatividad

Función Básica:

Elaborar con el presidente en la coordinación y orientación de actividades y técnicas para el buen funcionamiento del centro educativo.

Funciones o responsabilidades

- Colaborar con el presidente (a)
- Sustituir al presidente si este no se encuentra
- Cualquier otra atribución que le asigne la Asamblea como dirigir, coordinar y orientar una actividad.

Nombre del Puesto : Secretaria(o)

Estudios : Saber leer y escribir

Experiencia : Tener hijos estudiando en el centro educativo

Cualidad :

- Moralidad y honradez
- Disponibilidad a contribuir con la calidad educativa
- Capacidad para trabajar en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Alto espíritu de servicio

Función Básica:

Responsabilidad de registrar en los libros respectivos, las decisiones tomadas en reuniones de la ACE, Asamblea General, archivar y controlar la documentación legal de la institución

Funciones o responsabilidades

- Escribir las Actas de las reuniones de Asamblea General y de Junta Directiva en el libro de Actas.

- Leer en cada reunión la correspondencia y el acta de la reunión anterior, ya aprobada.
- Recibir y enviar la correspondencia de la ACE y dar a conocer a los asistentes los acuerdos tomados por la Directiva.
- Firmar junto con el presidente, la correspondencia de la ACE.
- Archivar ordenadamente los documentos.
- Asegurarse que las Actas tengan el nombre y dirección de la ACE.
- Asegurarse que en el centro escolar exista copia de inventario actualizado de los recursos existentes.
- Otras funciones o responsabilidades que le asigne o le de la Asamblea General.

Nombre del Puesto : *Tesorerera(o)*

Estudios : Saber leer y escribir

Experiencia : Tener hijos estudiando en el centro educativo

Cualidad :

- Honradez
- Habilidad para los números
- Capacidad para trabajar en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Alto espíritu de servicio

Función Básica:

Es responsable de autorizar pagos de acuerdo a presupuesto aprobado y registrar en los libros de ingreso y gasto con claridad en orden cronológico las transacciones del centro educativo.

Funciones o responsabilidades

- Guardar el dinero o documentos de valor que tenga la ACE
- Hacer los pagos que haya autorizado el presidente

- Informar a la ACE sobre las entradas y gastos de dinero, que se hayan hecho, cuando se lo pida la Junta Directiva o el MINED.
- Tener registros correctos de las entradas y salidas (lo recibido y lo gastado) del dinero de la ACE.

Nombre del Puesto : Vocal

Estudios : Saber leer y escribir

Experiencia : Tener hijos estudiando en el centro escolar

Cualidad :

- Moralidad y honradez
- Habilidad para los números
- Capacidad para trabajar en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Dinámico (a)

Función Básica:

Colaborar con los otros miembros de la junta en sus actividades de organización y a los maestros(as).

Funciones o responsabilidades

- Ayudar a los otros miembros de la Directiva en sus actividades.
- Sustituir a otros miembros de la Directiva cuando sea necesario.

Nombre del Puesto : Asistente Administrativo[^]

Estudios : Estudiante o graduado en contaduría pública, Administración de Empresas o Economía

Experiencia :

- Contabilidad
- Auditoria

[^] Este ente desaparece a partir de 2005

- Leyes Fiscales
- Normas Técnicas de Control Interno
- Conocimiento de Leyes Gubernamentales
- Conocimiento de técnicas e instrumentos utilizados en las Áreas de administración y finanzas

Cualidades :

- Actitud proactiva
- Alto espíritu de servicio
- Capacidad para integrarse a equipos multidisciplinarios de Trabajo
- Buenas relaciones humanas

Función Básica:

Brindar asistencia contable a la modalidad para contribuir al logro del objetivo institucional

Funciones y responsabilidades

1. Brindar un trabajo de calidad y responsabilidad en beneficio de la institución.
2. Presentar el plan de trabajo a la modalidad.
3. Realizar las observaciones que considere convenientes, razonables y dejar por escrito sus informes técnicos.
4. Brindar seguimiento a las recomendaciones y actividades contables de la modalidad.
5. otras que la modalidad considere

Identificación del Puesto. Director (a)

Estudios : Título de profesor (a)

Experiencia : De preferencia maestro/a

Cualidades :

- Moralidad y honradez notoria
 - Capacidad de trabajar en equipo
 - Buenas relaciones humanas
 - Alto sentido de servicio

Función Básica:

Velar por la integración y funcionamiento del Centro Escolar, Consejo de profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo, respetando los procedimientos legales establecidos.

Funciones o responsabilidades

- Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban.
- Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente mediante reuniones de trabajo.
- Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósito de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria.
- Organizar la matrícula escolar.
- Legalizar con su firma y sello de la institución los certificados, constancias, y otros documentos.
- Investigar con la modalidad y personal docente las causas que generan la deserción ausentismo y repitencia escolar en su institución, con el propósito de atender las que sean propias del sistema.
- Entregar conforme a inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar y recibirlos de la misma forma, al asumir el cargo.

- Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la ley y a su labor que debe realizar.
- Velar por la conservación del registro académico de los alumnos y ex alumnos de la institución.
- Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Reglamentos y Disposiciones que sobre la Carrera Docente y la educación le competen, en base a los procedimientos establecidos.
- Llevar el expediente del desempeño profesional docente de los educadores; y
- Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación docente y darlo a conocer a la modalidad y Asamblea General.
- Elaborar los planes de largo y corto plazo para someterlos a aprobación

Identificación del Puesto

Cargo : *Subdirector*

Estudios : Título Profesor (a)

Experiencia : Ser Profesor (a)

Cualidades :

- Moralidad y honradez notoria
- Capacidad para trabajar en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Alto espíritu de servicio

Función Básica:

Apoyar al Director y en caso de ausencia sustituirlo en sus funciones.

Funciones o responsabilidades:

- Asumir las funciones y atribuciones del director en su ausencia eventual

- Cumplir las misiones que le sean encomendadas (asignadas por el Director(a) en función de las necesidades del servicio).
- Darle seguimiento a las disposiciones que emanen del Director o la modalidad, así como proponer iniciativa para mejorar la prestación de servicios educativos.

D. PROCEDIMIENTOS

Para escoger los procedimientos que se analizarán se utilizó la Metodología de Rediseño de Procesos para determinar las áreas que ameritan de una investigación (Ver Anexo 5 Metodología para el Rediseño de Procesos). De aquí se puede observar en la Figura No 5 que los macro procesos que se generan en las ACE son:

Procesos Pedagógicos

Procesos Administrativos

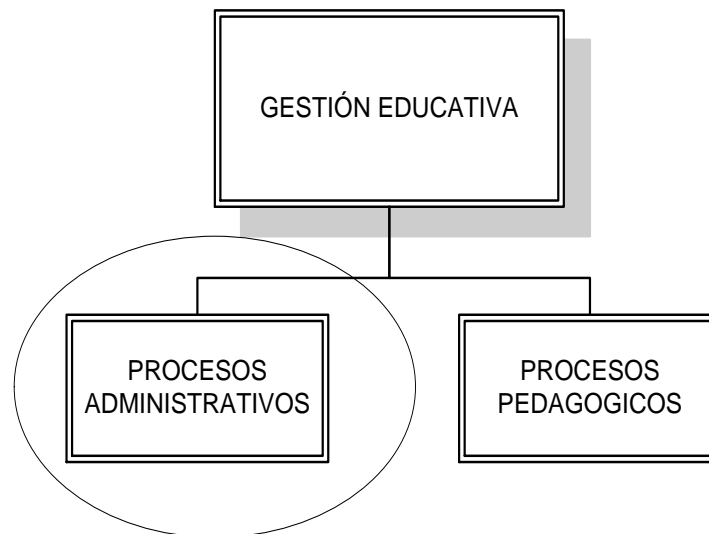


Figura No 5. Macro procesos de la Gestión Educativa

Como se definió en el anteproyecto se escogerán los procesos administrativos ya que es la parte de gestión administrativa la que compete a la ingeniería industrial.

A continuación en la Figura No 6 se muestra el desglose de subprocesos y de procedimientos que se realizan dentro de la gestión administrativa de las ACE

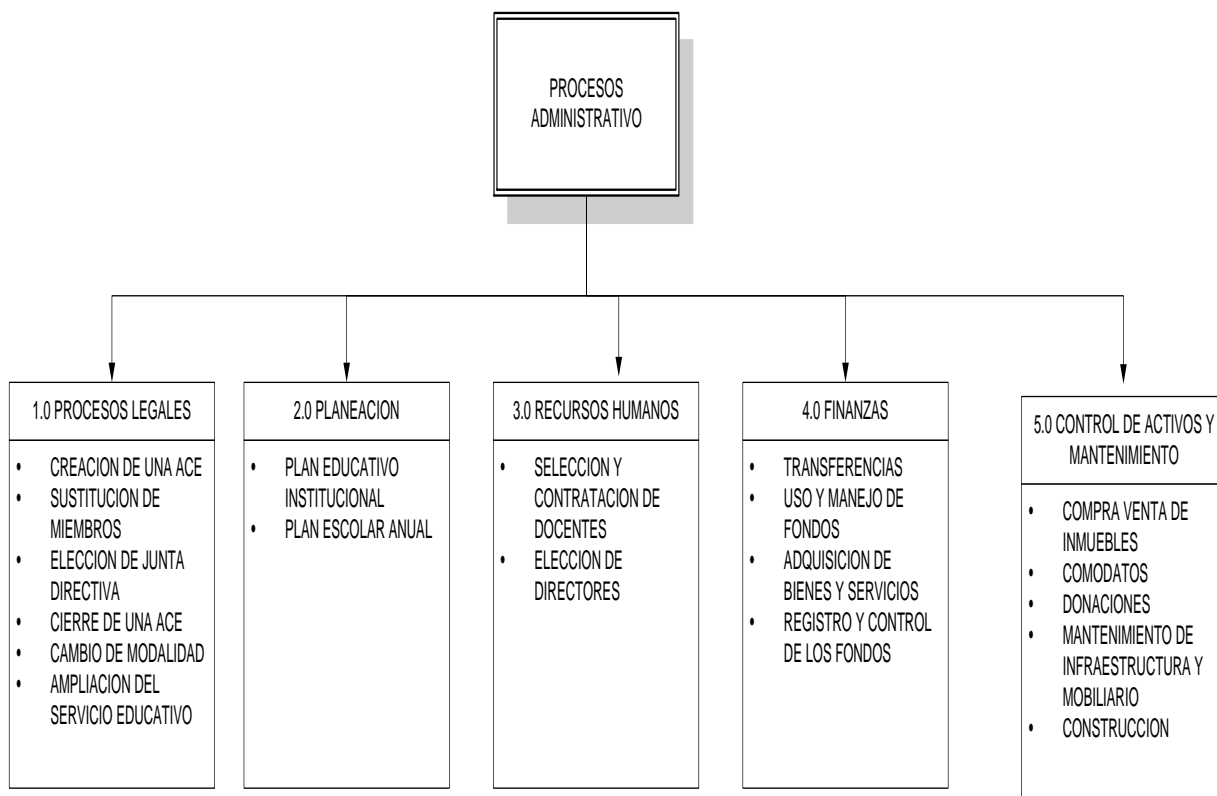


Figura No 6. Desglose de Subprocesos y Procedimientos del Proceso Administrativo de las ACE.

De los procedimientos que se derivan del desglose de procesos se retomaran los que a continuación se muestran por considerarlos clave dentro de la gestión de las ACE de acuerdo al Análisis de Rediseño de Procesos.

1. Procedimiento para la organización de una ACE por la creación de un nuevo servicio educativo
2. Elección los nuevos directivos de la ACE cuando finaliza el período de dos años
3. Procedimiento para la ampliación del nivel educativo

4. Procedimiento para la selección y contratación de maestros.
5. Procedimiento para incremento de fondos
6. Suscripción de convenio y recibo de transferencia de fondos entre modalidad de administración escolar local y el ministerio de educación.
7. Adquisición de bienes y servicios.
8. Registro y control de la ejecución de los fondos transferidos por el MINED o de otros ingresos.
9. Manejo del libro auxiliar de caja chica
10. Elaboración y presentación de la liquidación de los fondos transferidos por el MINED.
11. Transferencia mensual a la ACE.

A continuación se presentan los porcentajes de tiempo total de ciclo para cada tipo de paso lo cual se realizó haciendo uso de la técnica de Análisis de Procesos OTIDA.

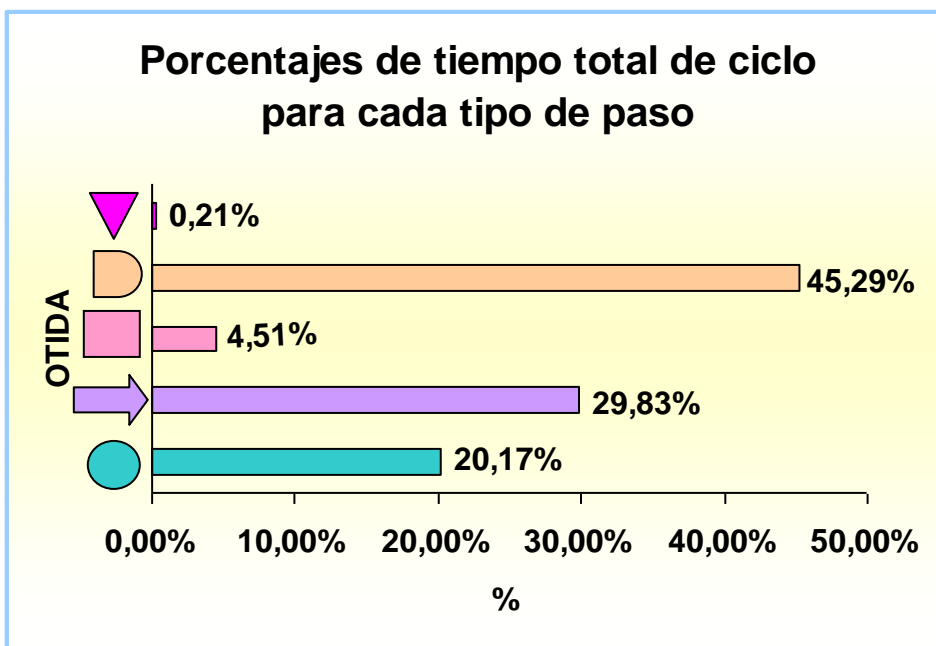


Figura No 7. Tiempo total de ciclo para cada tipo de paso en los procedimientos

ANÁLISIS DE LA

SITUACIÓN ACTUAL.

XII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A. ANÁLISIS

A partir de la información secundaria y primaria se presenta a continuación el análisis del funcionamiento actual de las Asociaciones Comunales para La Educación (ACE).

1. LEYES Y NORMATIVAS

Como se sabe las ACE están regidas por el Reglamento Especial para las Asociaciones Comunales para la Educación en el cual no se define de forma clara y concisa como pueden organizarse para su mejor funcionamiento, sino que únicamente les presenta su estructura legal como una Asociación Comunal para la Educación. Esto afecta significativamente el funcionamiento de las ACE y su problemática se puede resumir en la Figura No 8.

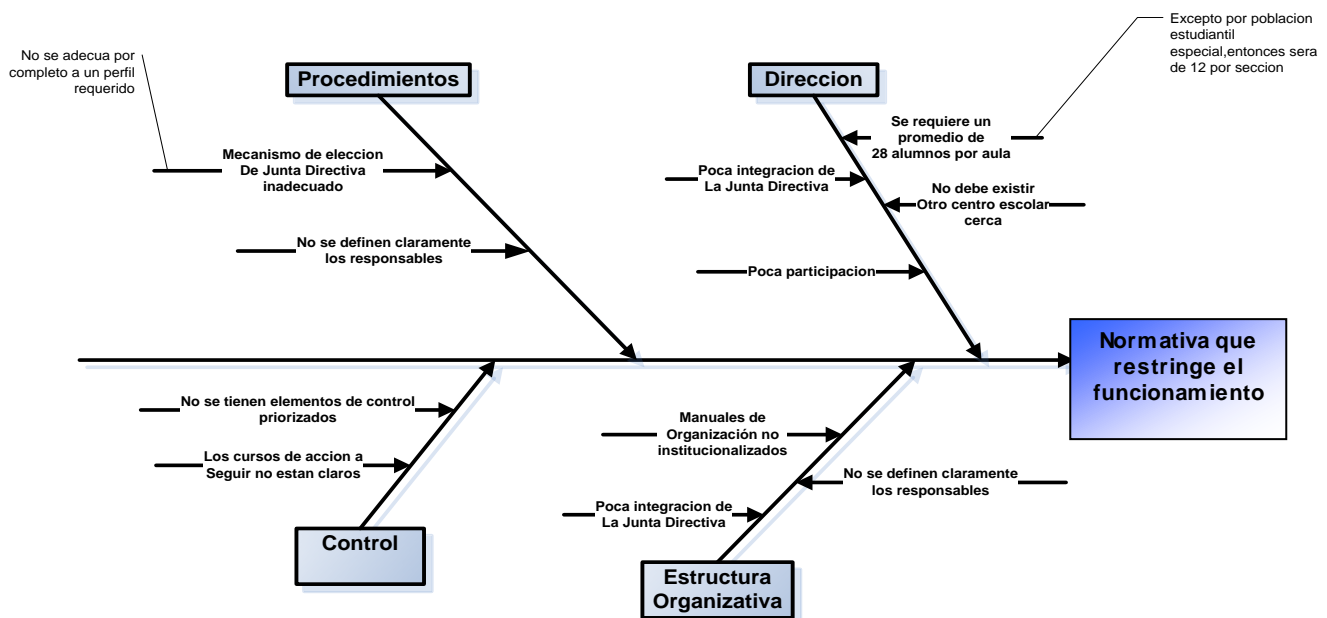


Figura No 8. Diagrama de Ishikawa de Leyes y Normativas

2. INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN.

- Los miembros de la comunidad no se involucran en la formulación de planes sino que se limitan a la aprobación de los mismos, con esto se pierde la participación comunitaria y se pierde la formulación de objetivos y metas de la Comunidad.
- Los miembros de la ACE no participan en la identificación de necesidades por lo cual no pueden definir las prioridades a alcanzar.
- La ausencia de indicadores de seguimiento de los planes impide llevar el control de las actividades.
- No se tienen planes de contingencia en el desarrollo de actividades lo que impide el cumplimiento de las metas.
- En la Figura No 9 se puede apreciar el resumen para la problemática planteada para la planeación.

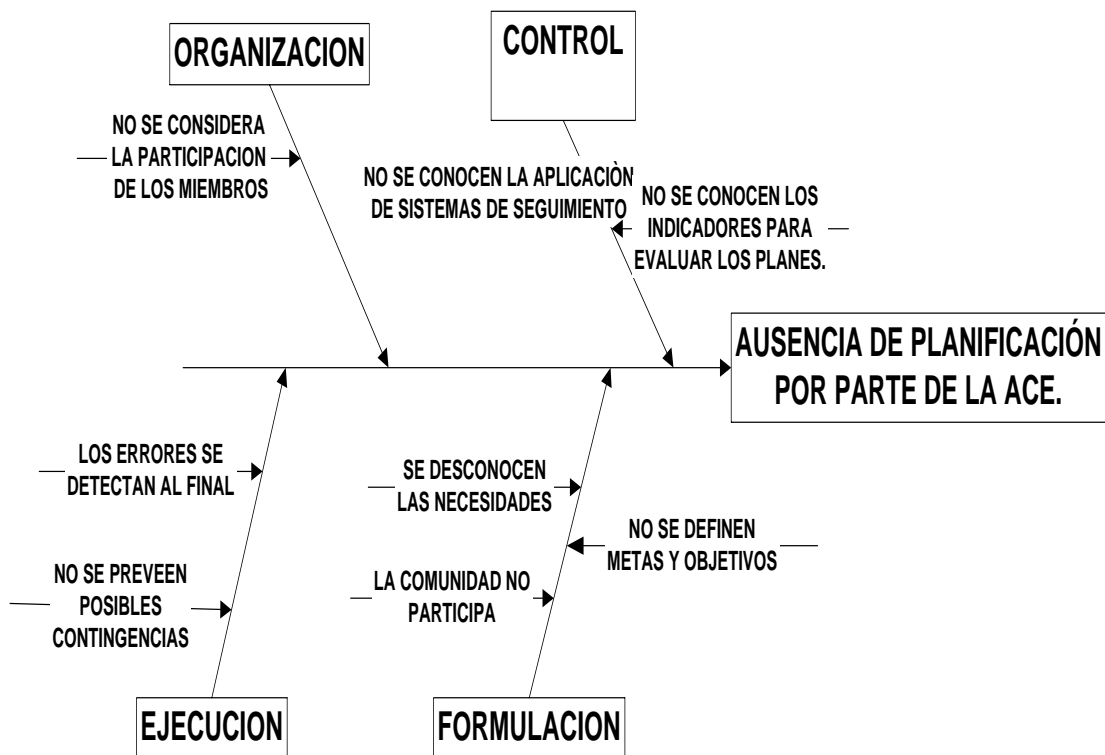


FIGURA No 9. Diagrama de Ishikawa para análisis de los instrumentos de planificación

3. ORGANIZACIÓN.

a. Estructura Organizativa

- Como se indicó en el apartado de Organización del Capítulo anterior (Documentación de la Situación Actual) no se cuenta con un organigrama institucionalizado para el funcionamiento y el que se puede bosquejar esta basado en lo que dice en la normativa lo que provoca que solamente se apeguen a lo establecido en ella dejando de lado la importancia de poseer una estructura organizativa que les permita desenvolverse se como una pequeña empresa trayendo como consecuencia la falta de iniciativa para crecer y mejorar la comunidad.

- Según el análisis de resultados de las encuestas no todas las comunidades presentan una integración de los miembros esto se vuelve observable en que solo el 35% participa en la elaboración de planes(según los datos de la encuesta) lo cual ha impedido que éstas realicen gestiones que conlleven a mejorar las condiciones de los Centros Escolares, a pesar de ello en las comunidades más integradas se ha logrado gestionar condiciones muy por encima de las escuelas promedio de todo el país, inclusive por encima de colegios privados, ya que cuentan con Centros de Recursos de Aprendizaje, los cuales incluyen laboratorios, televisión y centros de computo entre otros que ellos mismos han gestionado convirtiéndose en escuelas modelo.
- La Estructura Organizativa de la ACE es incongruente con el funcionamiento actual, esto se evidencia en que el 40% de los involucrados no tienen claras sus funciones o no las conocen.

En la Tabla No 7 se presenta la problemática encontrada en la Organización.

Síntoma	Causa	Efecto
Poca participación de Padres de Familia	No se incluye su participación en la elaboración de planes	Se desconocen los objetivos y metas de la comunidad
Omisión de funciones No hay integración de los miembros de la ACE	No se tiene institucionalizado un manual de organización	Pocos esfuerzos de los miembros de la ACE orientados en pro de la escuela
Mala división del trabajo	No se conocen las atribuciones y obligaciones de cada uno de los miembros de la ACE	Recarga de trabajo sobre otros miembros de la Comunidad Educativa

Tabla No 7. Síntoma Causa Efecto para la Organización

b. Funciones.

Como se dijo anteriormente no existen Manuales de Organización y Funciones propiamente dichos y la información respecto a esto muchas veces es desconocida por los involucrados.

Según los resultados del cuestionario y lo observado en las visitas se puede decir que:

- Existe muy poca participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa, debido a que muchos de los miembros de Junta Directiva de la ACE no han asumido el papel que les corresponde en su labor de gestión.
- Quienes evalúan las necesidades de cómo gastar los fondos son en su mayoría los Directores de las Escuelas, los cuales realizan el plan y lo presentan a Junta directiva de la ACE para que lo apruebe; quedando prácticamente excluidos de la identificación y priorización de necesidades.
- Al medir el *grado de participación en la toma de decisiones sobre cómo gastar los bonos y transferencias*, tenemos: 90% de los encuestados opina que Junta Directiva de la ACE participa mucho y un 78% de Directores/Maestros opina que directores y maestros participan mucho y aunque los alumnos participan en pocos centros escolares de éstos solo el 18 % participa mucho al igual que los padres de familia.
- La mayoría de los miembros de ACE en las comunidades no sabían definir sus *funciones* y manifestaron no conocerlas. En la mayoría de las ACEs visitadas se manifestó que éstas eran dadas a conocer al Presidente y Tesorero de la ACE únicamente, lo cual limita el trabajo de los demás miembros de la Junta directiva.
- En vista de que existen miembros de ACE que no conocen sus funciones, es obvio que sus actividades se *recargan* sobre otros miembros de la Comunidad Educativa; tal y como se observó que en la mayoría de ACEs los Tesoreros no llevan los libros contables respectivos, sino que quien hace los registros es el

Asesor Administrativo o el Director de la Escuela, así mismo la elaboración de los Planes es desarrollada por los Directores y Docentes, también se pudo constatar que los únicos miembros activos son el Presidente y el Tesorero de la ACE, quienes realizan la función de los tres miembros restantes.

Según lo expuesto anteriormente se puede decir que existe deficiente asignación de tareas, lo cual trae como consecuencia una sub-utilización de los miembros de la ACE como recurso humano y además no existe suficiente coordinación entre los miembros de junta directiva, lo que genera aislamiento y omisión de funciones.

Al no tener institucionalizado el manual de organización las funciones quedan dispersas en las tareas y no existe por ende una adecuada delegación del trabajo.

Todo lo anterior deja claramente evidenciado que la falta de Manuales de Organización y Funciones genera que los miembros de la ACE no asuman el papel que les corresponde y muchas veces las funciones de estos se recargan en los docentes del centro escolar perdiéndose por completo la participación comunitaria “medula” del programa EDUCO. En la tabla No 8 se resume la problemática encontrada.

Síntoma	Causa	Efecto
Recarga de trabajo	Miembros que rehuyen de sus funciones	Esfuerzos dispersos y pobre gestión
Atribuciones que no corresponden	No se definen funciones en los estatutos de la ACE	Conflicto laboral y baja moral
Miembros de la Comunidad Educativa que realizan el trabajo de otros	No hay funciones institucionalizadas	Recarga de trabajo

Tabla No 8. Síntoma Causa Efecto para las Funciones

c. Puestos

El mecanismo de elección de miembros de la ACE permite que cualquiera puede ser electo como miembro de Junta Directiva siempre y cuando lo desee y tenga hijos que estudien en el Centro Escolar. Esto es un arma de doble filo ya que logra una participación de los padres de familia pero a su vez les permite elegir a personas que no son capaces de realizar sus funciones como Miembro de la ACE.

En la tabla No 9 se muestra el resumen de la problemática encontrada.

Síntoma	Causa	Efecto
Miembros que no pueden realizar sus funciones	Mecanismo de elección no conveniente	Pobre desempeño del Miembro
Quejas y poca participación de los miembros de la ACE	Perfiles inadecuados de los miembros de la ACE	Actividades realizadas a medias que se le saturan a otra persona

Síntoma	Causa	Efecto
Actividades que no se realizan.	Falta de capacitaciones, para que los miembros de la ACE realicen correctamente sus funciones. Miembros de la ACE no conocen sus funciones.	Bajo desempeño en la gestión de las ACE. Sobre carga de trabajo. Retrabajo

Tabla No 9. Síntoma Causa Efecto para el análisis de Puestos

3. PROCEDIMIENTOS.

Para el análisis de Procedimientos primeramente se consideraron los resultados de la encuesta (ver anexo 6 Tabulación de resultados):

- El 40% de la población manifestó no conocer el Libro de Procedimientos Paso a Paso y de las personas que conocían el libro; el 47% declaró que los pasos a seguir, descritos en él no estaban muy claros. Con lo cual se tiene que el 40% de los que no conoce el libro más la porción del 60% que los conoce y no los tiene claro (47%) hacen un total de 68.2% que no puede llevar a cabo correctamente los procedimientos.
- Las actividades más difíciles de realizar por los miembros de la ACE son aquellas relacionadas con cálculos y esto lo pudimos constatar por medio de entrevistas, ya que muchas veces se manifestó que no tenían problemas, pero la razón era que dejaban de hacerlos porque no los entendían y esta actividad, como se menciona anteriormente es transferida automáticamente al Asesor Administrativo o al Director de la Escuela.

Al preguntar directamente cuales eran los procedimientos más difíciles de realizar para ellos se obtuvieron los resultados que se muestran en la Figura No 10.

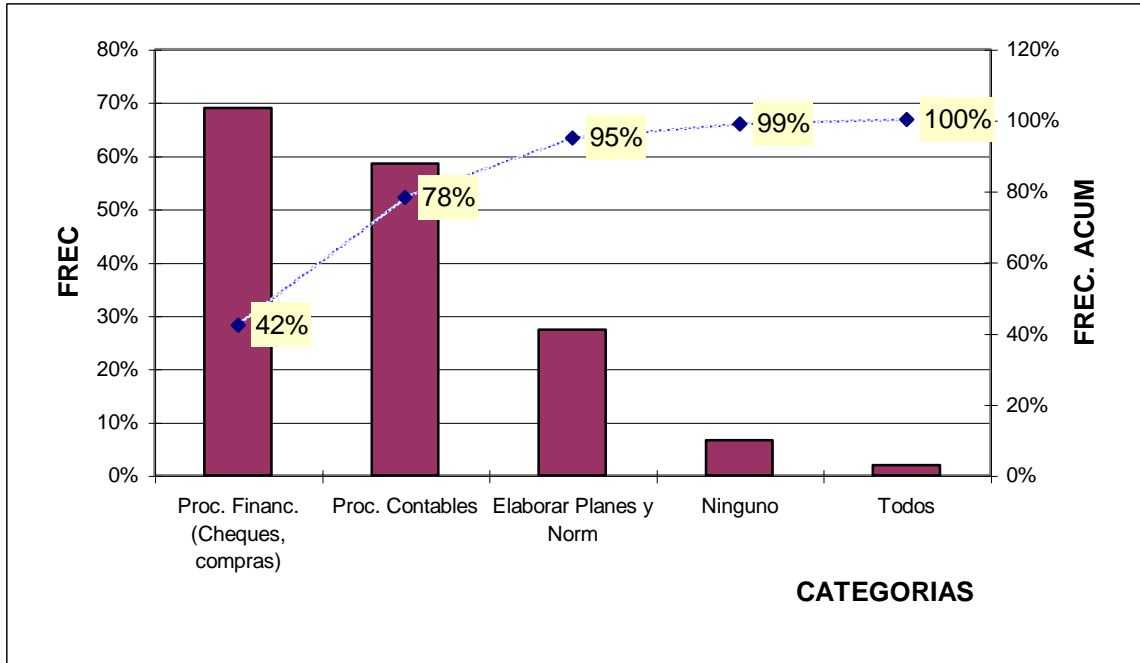


FIGURA No 10. Diagrama De Pareto Para La Priorización De Procedimientos Clave

En la Tabla No 10 se muestran los procedimientos más difíciles de realizar para los miembros de la ACE agrupados en categorías.

CATEGORÍA	FREC.	FREC. R. A.
Proc. Financ. (Cheques, compras)	69%	42%
Proc. Contables	59%	78%
Elaborar Planes y Norm	27%	95%
Ninguno	7%	99%
Todos	2%	100%

Tabla No 10. Agrupaciones de procedimientos en los que se tienen mayor dificultad

Sobre la base del análisis que se hizo propiamente utilizando el Análisis de Procesos se determinó lo siguiente:

- Los puntos de control planteados en los procedimientos no están encaminados para llevar a cabo una toma de decisiones oportuna para la solución de problemas.
- Que los pasos a seguir no están completos, por lo cual da lugar a omisiones en cuanto a lo que se debe hacer y quienes son los responsables de realizarlos.
- El uso de formularios y formatos es excesivo ya que para cada procedimiento se utilizan de 3 a 8 formatos, esto satura de trabajo sin generar valor al producto que se obtiene al final del procedimiento.
- Se han documentado procedimientos de forma muy complicada, que debido al bajo nivel académico de los usuarios del mismo, resulta muy difícil de seguir y comprender.
- Se encontraron formularios y procedimientos incompletos y ambiguos.
- No se han documentado procedimientos para la gestión de fondos con otras instituciones que no sea el Ministerio de Educación, sean nacionales o internacionales.
- Los procedimientos tienen eficiencias muy bajas; siendo el promedio global del 20.17% debido a que están saturados de transportes y demoras, tal y como se indican en la Figura No 7 en la que las operaciones tienen poca representación.

A continuación en la Figura No 11 se muestra el Diagrama de Ishikawa para la problemática encontrada en los procedimientos.

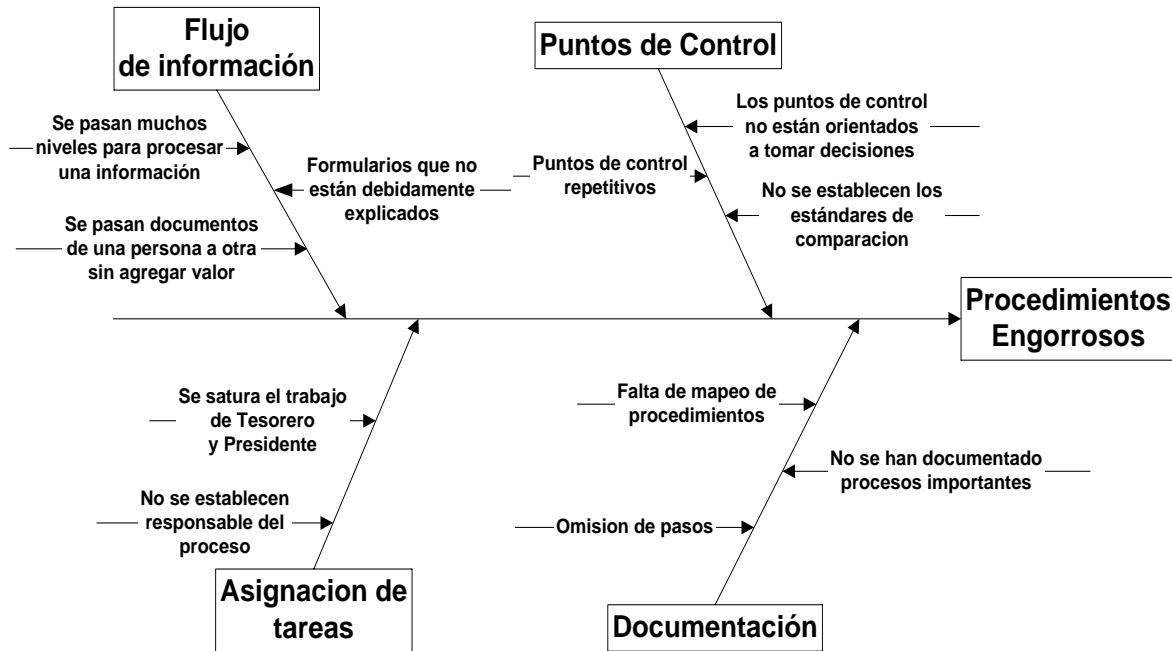


FIGURA No 11. Diagrama de Ishikawa para el análisis de Procedimientos

A continuación en la Tabla No 11 se muestran los problemas encontrados después del análisis de procedimientos.

Síntoma	Causa	Efecto
Procesos lentos	Demasiadas inspecciones y muchas autorizaciones. Se pasan muchos niveles para completar un proceso	Reelaboración del trabajo
Confusiones al momento de realizar las actividades Reelaboración de documentos por diferentes opiniones	Inspecciones que se repiten. No existen estándares definidos.	Sobre carga de Trabajo. Errores en la ejecución de actividades. Esfuerzos dispersos.
Saturación de trabajo.	Omisión de pasos y deficiente asignación de tareas.	Poca participación de los miembros de la Comunidad Educativa.

Síntoma	Causa	Efecto
Falta de iniciativa para la gestión. Omisión de procesos.	No se han documentado los procesos.	Perdida de oportunidad para mejorar las condiciones del Centro Escolar y de la Comunidad.

Tabla No 11. Síntoma Causa Efecto para Procedimientos

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Siendo el clima organizacional una variable difícil de medir. El análisis, se realizó sobre la base de las visitas a los Centros Escolares, la observación directa, y la encuesta hecha a los miembros de las ACEs y Directores de las Escuelas.

Encontrándose:

- Que los padres de familia, representados en la Asamblea General de las ACEs, tienen muy poca participación en la elaboración de los Planes de Corto y Largo plazo. Al medir la participación y calificarla como *Mucha*, *Alguna* o *Poca*; únicamente el 35% tiene una calificación de *Mucha* participación; siendo el porcentaje más alto (44%) correspondiente a *Poca* participación.

Así mismo los alumnos, tienen porcentajes similarmente bajos en cuanto a la participación con calificaciones de: *Mucha* 42%, *Alguna* 35% y *Poca* 22%. (Ver anexo 6 Pregunta 2). Igual comportamiento se observa en cuanto a la participación en la toma de dediciones de como gastar los bonos y transferencias. (Ver anexo 6 Pregunta 19)

Con lo cual, se observan serias deficiencias en cuanto al compromiso por parte de los Padres de Familia y alumnos en la elaboración y consecución del quehacer educativo, que a su vez propicia el desarrollo en la comunidad.

- Que los niveles de coordinación no son los adecuados, además existe poco interés de parte del MINED por hacer llegar la información a todos los miembros de Junta Directiva de la ACE; ya que únicamente el 60% de las

personas encuestadas, manifestaron conocer los procedimientos, e igual proporción manifestaron conocer sus funciones. (Ver anexo 6 y preguntas 4 y 7).

Esto ocasiona en la gestión de las ACEs, desorganización, sobrecarga de trabajo, pleitos internos, esfuerzos dispersos, incumplimiento de objetivos, y baja moral laboral. Todo ello limita el éxito que podría tener el programa en los resultados esperados y crea un clima no apto para el eficiente desarrollo del trabajo.

- Que existe sobre carga de trabajo. Dado que de la población encuestada un 56% manifestó que el trabajo se sobre carga en el Asesor Administrativo, Directores, el Presidente y Tesorero de Junta Directiva de la ACE. Las proporciones para cada uno son:

Puesto	Tipo de Trabajo que se le recarga	Tipo de Trabajo que debe hacer.	% de opiniones sobrecarga de trabajo.
Asesor Administrativo	Registro de las transacciones realizadas en la Escuela en los libros contables.	Asesorar en el registro y control de los libros contables.	39
Director	Realizar los Planes de Trabajo de Corto y Largo Plazo. Realizar Plan de Compras. Control de Bonos	Pedagógico.	33
Presidente	Junto con el Tesorero son los miembros activos de Junta directiva; sobre los cuales se recarga el trabajo del Vicepresidente, Secretario y Vocal	coordinar la eficiente gestión administrativa en la ACE	30

Puesto	Tipo de Trabajo que se le recarga	Tipo de Trabajo que debe hacer.	% de opiniones sobrecarga de trabajo.
Tesorero	Junto con el Presidente son los miembros activos de Junta directiva; sobre los cuales se recarga el trabajo del Vicepresidente, Secretario y Vocal	Registro y Control de los libros contables y la documentación de respaldo.	29

Tabla No 12. Recarga de trabajo

La sobrecarga de trabajo en el Asesor Administrativo; ocasiona que los Padres de familia en Junta Directiva no se responsabilicen, no aprendan y no muestren interés en el correcto desempeño de sus funciones; en donde cuando el Asesor Administrativo no esta presente, se recarga la función del Tesorero al Director del Centro Escolar. Esto provoca roces entre los miembros de Junta Directiva y Directores.

Así mismo el Director del centro Escolar realiza los Planes de largo y corto plazo, sin la colaboración de la ACE en la identificación de la problemática y propuestas de solución, lo que impide el compromiso de la ACE al momento de ejecutar los mismos.

Así mismo se observo, que los únicos miembros activos en la mayoría de las ACE, donde se encontró sobre carga de trabajo son el Presidente y el Tesorero; donde tenían que hacerse cargo tanto de coordinar lo que se va ha hacer y la ejecución; teniendo que dedicar todo el día para poder solventar las necesidades; esto ocasiona disconformidad, frustración, cansancio y apatía por el trabajo.

En la Tabla No 13 se muestra el resumen de la problemática encontrada.

SINTOMA	CAUSA	EFEECTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de interés en aprender a desarrollar correctamente sus funciones. ▪ Omisión de funciones por parte de los miembros de la ACE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canales para entender la información recibida inadecuados. (Medio que permita que la ACE asimile el rol que le corresponde). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre carga de trabajo en algunos miembros de la comunidad educativa. ▪ Clima laboral inapropiado (malos entendidos, rencillas, mal estar).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco compromiso por parte de los miembros de la ACE en la ejecución de sus funciones. ▪ Disconformidad, cansancio y apatía en los miembros de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una herramienta organizativa, que promueva la participación de todos; indicando el qué hacer, cómo hacerlo, y quién debe hacerlo, en forma sistemática (Módulos de Capacitación.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desorganización en la gestión Administrativa de la ACE. ▪ Baja moral laboral.

Tabla N° 13. Síntoma Causa Efecto para Clima Organizacional.

5. CONTROL

El análisis del control se basa en los resultados de la Encuesta que se paso a las ACE y también con ayuda de los Procedimientos en los cuales se encuentra implícito.

- Se pudo observar que no se llevan a cabo Planes de Contingencia o de Mejora Continua, ya que en la mayoría de Escuelas se siguen señalando errores

repetitivos y ocurridos en años anteriores. De tal manera que los errores se detectan durante y al finalizar las actividades.

- Se comprobó que se detectaban los errores durante la ejecución de las actividades y únicamente en dos Escuelas se pudo constatar la existencia de Planes de Contingencia para los planes considerados claves por ellos.
- Así mismo las acciones tomadas para corregir los errores no presentan una secuencia metodológica que permita analizar las causas para evitar reincidencias, como tampoco se tiene un sistema formal para dar seguimiento a las actividades y poder prever contingentes.
- Falta de indicadores de gestión; con lo cual no se puede dar un seguimiento adecuado a las actividades de gestión, y así facilitar la observación y corregir oportunamente las desviaciones.

También se identificaron otros problemas que se considera están fuera del alcance del estudio que se está realizando por lo que solo se mencionan:

- El nivel de educación de los miembros de ACE es muy bajo, con lo cual dificulta el desempeño adecuado de sus funciones, especialmente las financieras y contables.
- Falta de incentivos y estímulos (económicos y no económicos) para los Padres de Familia, en el desempeño de sus funciones como miembros de Junta Directiva de la ACE.

DIAGNOSTICO

B. DIAGNOSTICO

La situación actual nos muestra que:

- En la fase de planeación los instrumentos empleados no permiten visualizar estrategias a futuro sino que se quedan en el corto plazo, esto debido a la poca importancia que se le da al PEI en las orientaciones del trabajo de la ACE y la poca participación de los miembros de la ACE en la elaboración de los mismos ; limitándose a la aprobación de éstos al ser dados a conocer por el docente Director.
- En la fase de organización no se establecen las responsabilidades de los miembros con sus respectivas atribuciones sino que se distorsiona el fin de cada uno de los miembros, debido a que no se cuenta con un manual de organización, funciones y puestos que permita el funcionamiento integral de la Comunidad Educativa.
- En la fase de Dirección se observa la deficiente participación de los miembros de la ACE en el quehacer educativo, perdiendo el objeto de ser del Programa EDUCO; que la comunidad sea un ente líder en la gestión administrativa del Centro Escolar.
- En la fase de control no se definen indicadores de resultados para dar un seguimiento durante ejecución sino que queda relegado a evaluaciones posteriores al finalizar las actividades.
- En los procedimientos no se tienen claros los puntos de control ni los cursos a seguir en el momento en que se toman decisiones, existen también procesos que no generan valor y requieren de excesivo papeleo y muchos transportes e inspecciones.
- En la Fase de dirección existe poca integración de los miembros de la ACE en la ejecución de planes.

Todo lo anterior se puede evidenciar en la Figura No 12.

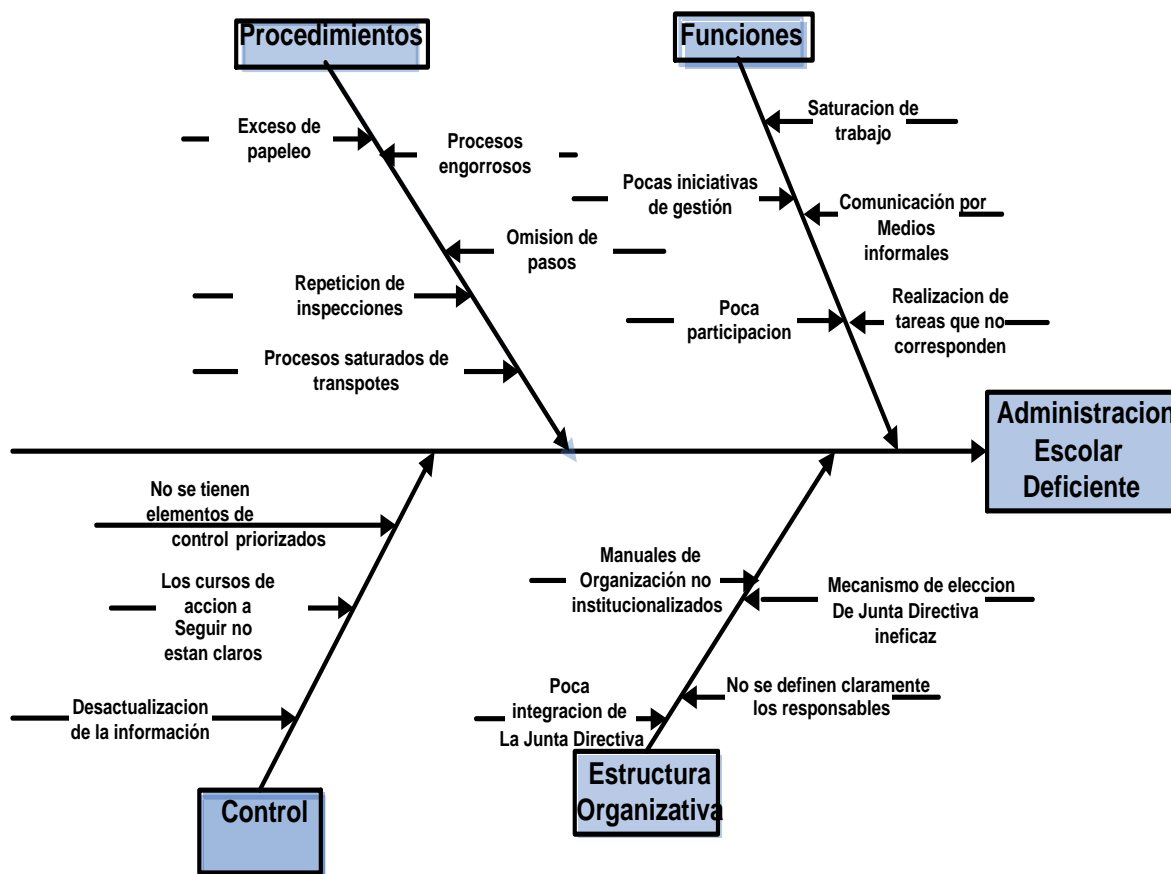


Figura No 12. Diagrama se Ishikawa para el Diagnostico

Se utiliza el Síntoma Causa Efecto para una ampliación de las causas de la problemática encontrada en el análisis de la situación actual, tal y como se muestra en la tabla No 14

SINTOMA	CAUSA	EFECTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recarga de trabajo en ciertos miembros de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura Organizativa ineficaz, no funcional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se desempeñan funciones que se encaminen a la consecución de objetivos y metas, subutilizando el Recurso Humano.

SINTOMA	CAUSA	EFEECTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento de los objetivos y metas de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un sistema de planificación eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incumplimiento de planes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos engorrosos, lentos que no generan valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mal diseño de Procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confusión al realizar las actividades. ▪ Omisiones de pasos ▪ Procedimientos difíciles de comprender
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurrencia en errores al realizar las actividades. ▪ Estancamiento en las condiciones de las comunidades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un sistema de control, auto evaluación que permita la retroalimentación para desarrollar una gestión eficiente de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de oportunidades de mejora en base a la auto evaluación ▪ Incumplimiento de metas en los planes de trabajo

Tabla No 14 Síntoma Causa Efecto para el Diagnostico

En conclusión se puede decir que actualmente la gestión de la ACE es deficiente ya que no se hace un uso adecuado de los recursos en las escuelas EDUCO, como lo muestran las limitantes presentadas en el diagnóstico. Se pretende lograr una Administración sistematizada y estandarizada de las escuelas EDUCO, elevando su nivel de eficiencia en la gestión Administrativa que realizan las ACE.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO

XIII. CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO

A. MARCO CONTEXTUAL

La propuesta de diseño surge dentro del contexto de un cambio institucional a nivel del Ministerio de Educación junto con un cambio de gobierno en el que se pretende dar prioridad a la educación, todo esto se percibe a través del lanzamiento del PLAN 2021 el cual es una prolongación a los objetivos del decenio también conocidos como ODM (objetivos del milenio), esta política de impulsamiento comprende 4 líneas estratégicas dentro de las cuales dos están vinculadas con este documento los cuales son:

- Efectividad en la educación básica y media y,
- Buenas prácticas de gestión

El cambio existente tanto en el MINED como en el órgano ejecutivo permite impulsar nuevas propuestas en el área educativa de tal modo que permite que La Propuesta de Diseño de un modelo de Gestión para las Escuelas del Programa EDUCO sea viable.

B. DISEÑO GLOBAL DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS EDUCO.

Considerando los planteamientos realizados en el diagnóstico y las líneas genéricas de acción que se deben tomar para lograr la eficiencia del sistema administrativo de las Escuelas del Programa EDUCO a continuación se presenta una descripción general del diseño del modelo de gestión.

1. CONSIDERACIONES DEL DISEÑO EN GENERAL

Con el Diseño que se presenta se pretende proporcionar un modelo de gestión con una estructura organizativa, sistemas administrativos, y de seguimiento que integre a los miembros de toda la comunidad y que esté orientado al desarrollo eficiente de las actividades encaminadas en pro del beneficio de Centro Escolar.

a Criterios De Diseño.

A continuación se presentan los criterios considerados en el diseño del modelo de gestión tomando en cuenta las limitantes de los recursos disponibles y los requisitos que el modelo deberá cumplir.

- El marco normativo con el cual se crean las Asociaciones Comunales para la Educación, el cual es regido por ley, el diseño deberá apegarse a las leyes regulatorias que se establecen en la Ley de Asociaciones y Fundaciones.
- El modelo que se proponga deberá ser fácil de operar ajustándose a las necesidades de funcionamiento y permitir su constante mejora.
- El modelo deberá ser sencillo adaptado al nivel educativo de las comunidades rurales.

b Descripción General

La conceptualización del diseño se desarrollará sobre la base del Proceso Administrativo.

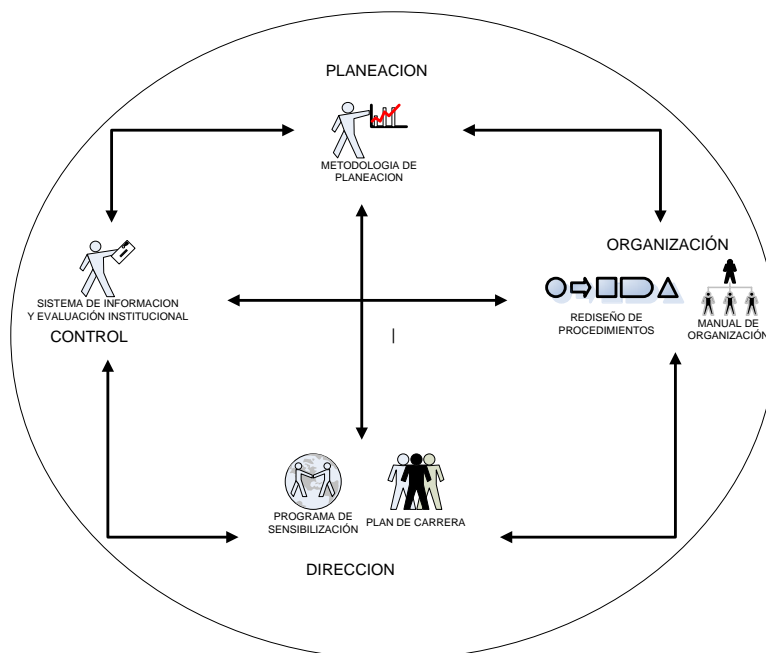


Figura No 13. PROCESO ADMINISTRATIVO

El modelo de Gestión para las Escuelas del Programa Educo contendrá dentro de si tres grandes sistemas:

♣ Sistema Administrativo:

El sistema administrativo contendrá el área de planeación, organización y procedimientos; los cuales incluyen las actividades necesarias para legalizar y poner en funcionamiento una ACE, la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión Financiera-Contable.

♣ Sistema de Control

En el Sistema de Control se definirán los indicadores, parámetros y la toma de decisiones en puntos críticos de la gestión en la ACE y se establecerá en todos los niveles de la Comunidad Educativa.

♣ Sistema de Formación Académica para las ACEs.

Este apartado incluye el Programa de Sensibilización y el Plan de Carrera que cada miembro de Junta Directiva de la ACE deberá de seguir a fin de desempeñar de forma eficiente su labor correspondiente dentro de la misma.

Para poder presentar una esquematización de la conceptualización del diseño se presenta a continuación en la Figura No 14 un Esquema de Árbol en el cual se presentan los tres macro-sistemas y el contenido de cada uno de éstos.

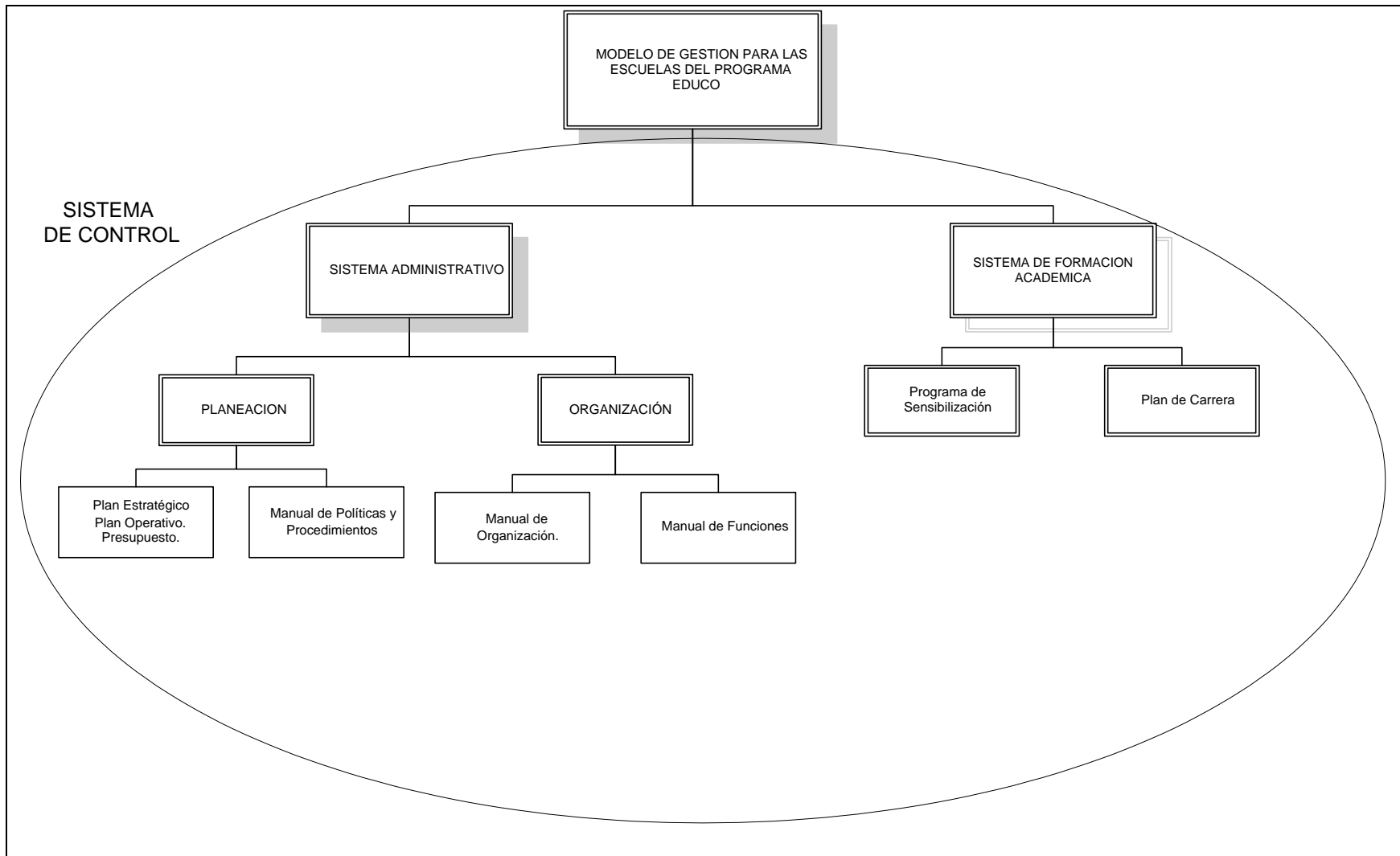


Figura No 14. Esquema de Árbol para la Conceptualización del Diseño

Para tener una idea de lo que es el sistema de gestión propuesto, como una visión global que se encamina hacia un mismo fin se presenta la figura No 15 en la cual se muestra como el sistema de formación académica propuesto (Programa de Sensibilización y Plan de Carrera), conlleva a las buenas practicas de gestión que se detallan mas adelante.

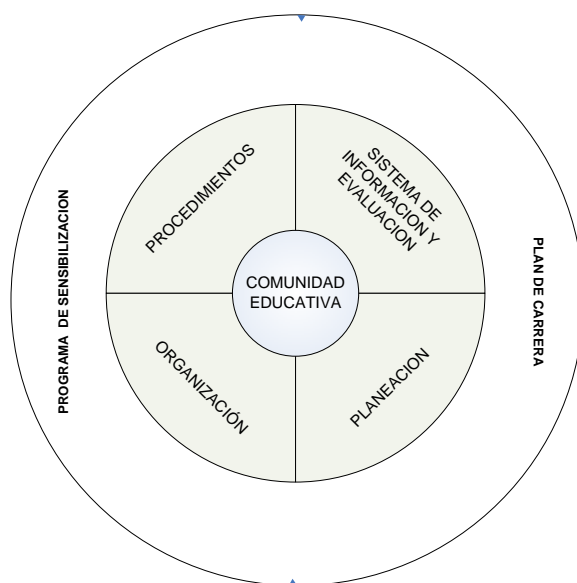


Figura No 15. Componentes del Sistema de Gestión Propuesto.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO.

La forma en que se interrelacionan los elementos propuestos del Modelo de Gestión para las Escuelas bajo el programa EDUCO es el que se muestra en la figura No 15 y la forma en que opera es el de la figura No 16.



Figura No 16. Esquematización del funcionamiento del sistema de gestión

El Programa de sensibilización provee a los miembros de la ACE una motivación centrada en los beneficios que perciben los niños y niñas de la comunidad educativa y los orienta en la conducta que los padres de familia deben adoptar para poder realizar sus labores como gestores de la educación.

El plan de carrera provee del conocimiento técnico que se necesita para poder desempeñar apropiadamente sus funciones de tal manera que puedan hacer uso de las herramientas básicas de gestión tal y como lo son la planeación, organización, uso de procedimientos así como un sistema de información y la búsqueda de la mejora continúa.

La organización propuesta responde a las necesidades de división del trabajo en el sentido de que al formar equipos de trabajos bajo la estructura de comités se logre integrar a todos los miembros de la ACE, y, que los padres de familia se vayan incorporando al funcionamiento del Centro Escolar.

El sistema de información y los procedimientos juegan el papel de guía metodológica para el desarrollo de las actividades.

Y por ultimo un sistema de indicadores o de evaluación institucional que permita hacer una retrospectiva sobre el funcionamiento que realmente tuvo, tiene y tendrá la Comunidad Educativa a fin de llevar a cabo mejoras continuas.

2
DISEÑO DETALLADO

ORGANIZACIÓN.

B. ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Como se dio a conocer en el diagnóstico la ACE no cuenta con una estructura organizativa definida sino que se basa en la normativa; lo que provoca que solamente se apeguen a lo establecido en ella dejando de lado la importancia de poseer una estructura organizativa que les permita desenvolverse como una pequeña empresa trayendo como consecuencia la falta de iniciativa para crecer y mejorar la comunidad.

Por lo tanto se propone la estructura organizativa que se considera se adapta más a la ACE para lo cual se ha empleado la Técnica del Análisis Funcional y criterios de estructuras basadas en comités.

a. Metodología Del Análisis Funcional:

- 1) Formulación de la Visión de las ACEs.
- 2) Formulación de la Misión.
- 3) Definición de los Objetivos de la ACE.
- 4) Identificación de funciones generales necesarias para el cumplimiento de los objetivos, las cuales se conocerán como macro funciones; agrupar las funciones generales afines y asignarles un nombre representativo para cada macro función identificada.
- 5) Desglosar las funciones generales en actividades que son necesarias para el cumplimiento de cada función general.
- 6) Agrupar las actividades afines, las cuales se conocerán como áreas funcionales y asignarle un nombre representativo.

Los pasos 5 y 6 se repiten tantas veces sean necesarias. Para el caso de la Estructura Organizativa propuesta para las ACEs se llegó hasta la definición de macro funciones; debido a que el que hacer de los miembros de una ACE es

sencilla y no necesita desglosarse en mas niveles ya que se centra en la gestión administrativa.

b. Criterios Para Definir Una Estructura Organizativa Basada En Comités:

Uno de los principales elementos a tomar en cuenta para definir una estructura por comités es el *Agrupamiento* y que es a su vez el principio para toda organización.

El agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) al proporcionar medidas comunes de desempeño.

Siendo la ACE un ente formado por un conjunto de personas que desarrollan tareas a fines con un objetivo en común; consideramos razonable diseñar una estructura organizativa basada en comités de trabajo, de acuerdo a las siguientes bases para el agrupamiento:

- Agrupamiento con conocimiento y destreza.
- Agrupamiento por proceso de trabajo y función.
- Agrupamiento por producción. Aquí las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan.

Dentro de la ACE se necesitan un conjunto de conocimientos y destrezas enfocados en el proceso administrativo para dar cumplimiento a su labor de administrar las escuelas bajo el programa EDUCO; siendo su principal función la administración eficiente del centro escolar, para prestar un servicio de calidad a un cliente en común: los niños y niñas de comunidades rurales de escasos recursos.

Una vez analizada la viabilidad de estructurar una organización por equipos de trabajo se presenta en que consiste la Estructura organizativa por comités

c. Criterios De Selección De La Estructura Organizativa Basada En Comités.

La organización por comités consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Se propone una estructura basada en comités por lo siguiente

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Algunos inconvenientes que se pueden encontrar al perder el enfoque son los siguientes:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías, para evitar esto se propone trabajar en base a tiempo.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones, esto se evitara dando a conocer el programa de sensibilización que se detalla mas adelante.

2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La ACE tampoco cuenta con un manual de organización donde se detallen los miembros que la componen ni sus funciones por lo que como parte de la propuesta de diseño se presenta a continuación lo que seria el "MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCION DE PUESTOS PARA LAS ACE", el cual contiene una descripción de como, esta conformada y el que hacer de la ACE y así como la especificación de las funciones que cada miembro debe llevar a cabo de forma individual y como miembro de los diferentes comités que se proponen.

**Manual de Organización,
Y Descripción de puestos
para las Asociaciones Comunales
para la Educación.**

INTRODUCCIÓN

La tarea de organizar es armonizar a un grupo de personas distintas para que trabajen en grupo de una forma armoniosa para así contribuir a alcanzar objetivos comunes. En la descripción general se presentan los comités que se formaran para ayudar a la comunidad educativa a obtener grandes logros en su labor de gestión, estos comités estarán conformados por sus respectivos coordinadores y al menos un padre de familia. Es de aclarar que se forman Comités debido a que los miembros de las ACES trabajan sin un sueldo y es por ello que es preferible formar grupos de trabajo voluntario.

En el manual se presentan las funciones generales que cada uno de estos comités debe realizar; así mismo se pretende llevar a cabo en las ACEs un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento y desarrollo que el programa EDUCO y las ACEs han adquirido; por medio del empoderamiento (capacitar a la persona para que realice de la mejor manera su labor y sea capaz de tomar decisiones), que favorece el fortalecimiento de la organización, a través del trabajo en equipo.

En la actualidad la ACE cuenta con una organización definida, pero no un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general; en donde las personas saben de sus funciones de forma general, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones; lo que genera desorden y duplicidad de esfuerzos afectado las aptitudes conductuales, es por ello que facilitamos el presente manual, con el objeto de establecer las dependencias y funciones de cada miembro de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

“Lograr que los padres de familia de las Comunidades Educativas se integren en las actividades del administrativas del Centro Escolar para garantizar que las condiciones en que se encuentran se mejoren cada vez más y se logre alcanzar los objetivos del mismo, calidad educativa”

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Presentar una visión de conjunto sobre el funcionamiento del área administrativa de un Centro Escolar que funciona bajo la modalidad ACE.
- Dar a conocer a los miembros de la ACE sus funciones específicas, las relaciones funcionales y de dependencia dentro de la estructura organizativa, los niveles de autoridad y responsabilidad y los requisitos mínimos para ocupar un determinado puesto.
- Precisar las funciones encomendadas a cada comité para deslindar las responsabilidades, evitar las duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de las personas que se incorporen a la Comunidad Educativa.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso a la Comunidad Educativa.

- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

IMPORTANCIA DEL MANUAL

El manual de organización y descripción de puestos es un documento cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la institución.

Con el presente manual se hace un compromiso por parte de los miembros de la comunidad de tal manera que al involucrarse, los padres de familia, se garantice un mejor uso de los recursos en el Centro Escolar, así mismo se mantendrán relaciones mas estrechas entre maestros y padres de familia ya que se estaría evitando conflictos al definir claramente hasta donde llegan las atribuciones y funciones de cada miembro de la Comunidad.

VISIÓN

Ser una institución comprometida con la calidad educativa en función del desarrollo individual e integral de los educandos.

MISIÓN

Facilitar el desarrollo integral de todos los miembros de la Comunidad Educativa por medio de actividades planificadas y el fortalecimiento de la práctica de valores en sus interrelaciones, contribuyendo así a la formación de ciudadanos decididos y dispuestos al cambio para lograr el desarrollo de su comunidad

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ACE.

OBJETIVO GENERAL

Garantizar que los niños y niñas de la comunidad tengan servicios educativos de calidad por medio de la gestión comunitaria gestionando todas las condiciones necesarias para lograr dicho fin.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar todo el apoyo administrativo a los centros escolares para que los recursos sean utilizados eficientemente y estén encaminados a su fin ultimo, la educación.
- Mantener informado al ministerio de Educación sobre la labor docente desempeñada en los Centros Escolares
- Llevar un registro organizado de la utilización de recursos y las actividades desarrolladas para poder realizar los planes y presupuestos en el futuro.
- Mantener relaciones entre los Centros Escolares, la Comunidad y otras instituciones para lograr un desarrollo local.

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

La preocupación actual sobre la crisis de las zonas rurales coincide con un período de definición, tanto en el ámbito conceptual como a escala operativa, de un Estado más eficiente, lo que representa una oportunidad para crear una administración de

mejor calidad, con mayor transparencia y participación ciudadana en la toma de decisiones y con personal mejor capacitado.

Por ello se detalla a continuación un diseño organizacional para los Centros Escolares que trabajan bajo la modalidad ACE.

Desde la perspectiva de la Organización de Recursos Administrativos, se puede definir a la organización escolar como:

"Noción técnica y administrativa que trata de reagrupar y articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento interno de un Sistema Escolar (construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, etc.)".

La organización de los Centros Escolares estará conformada por los miembros de Junta Directiva de la ACE y los padres de familia, cada comité estará integrado por 3 personas que serán los encargados de ejecutar dichas funciones; habrá un coordinador y dos personas más que apoyaran la ejecución. La estructura funcional queda detallada en la siguiente figura.

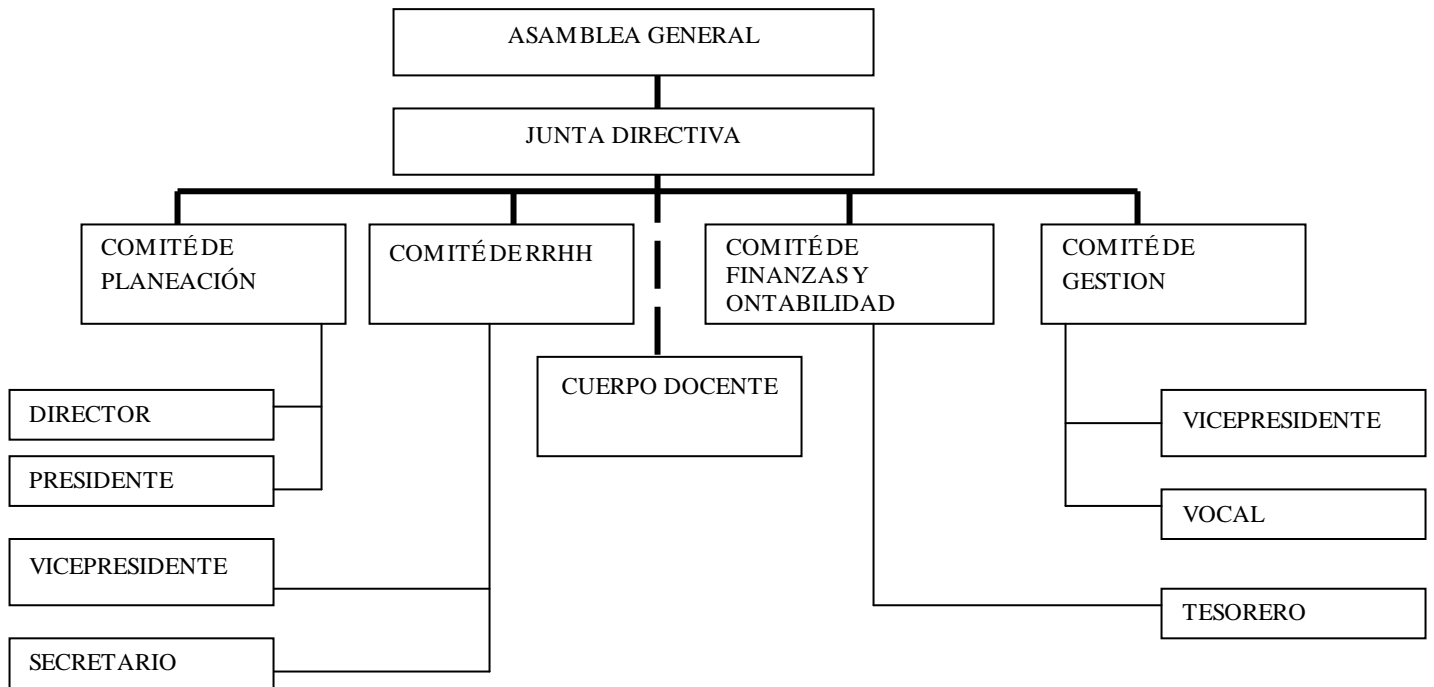


Figura No 17. Organización Propuesta

DESCRIPCION DEL MANUAL

La Organización de la Asociación Comunal para la Educación ACE estará conformada por:

Órgano	Descripción general	Quienes los conforman
Asamblea General	Es la máxima autoridad dentro de la comunidad educativa y se encarga de monitorear y dar seguimiento a las actividades que se desempeñan y apoyar aquellas que contribuyan a mejorar la calidad educativa de los alumnos.	Todos los padres y madres de familia de los niños y niñas que estudian en el Centro Escolar
Junta directiva	Son los representantes legales de las comunidades educativas, son quienes administran todos los recursos de los Centros Escolares	Son cinco padres de familia; Presidente, Tesorero, Vicepresidente, Vocal, Secretario
Comité de planeación	Son los encargados de identificar necesidades y prioridades en los centros escolares y definir las actividades que se realizarán y de darles seguimiento	Esta conformado por el Director del Centro escolar, el presidente y un padre de familia
Comité de Gestión de Recursos	Son los encargados de conseguir los fondos y donaciones para desarrollar actividades y lograr la atención integral de los niños y niñas de la comunidad	Esta conformado por el Vocal, el vicepresidente y un padre de familia
Comité de Recursos Humanos	Se encargan de integrar a los padres de familia de la comunidad a las actividades del Centro Escolar y de conseguir las capacitaciones que sean necesarias para los miembros de las ACE	Esta conformado por el secretario y dos padres de familia
Comité de Finanzas Contabilidad	Se encarga de elaborar los presupuestos de los planes y llevar los registros de las transacciones que se realizan en los Centros Escolares con los fondos que allí llegan.	Esta conformado por el tesorero y un padre de familia

Tabla No 15. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

El manual de Organización y puestos entrara en vigencia a partir de la fecha de Aprobación por el Ministerio de Educación; posteriormente se llevaran a cabo revisiones periódicas, de por lo menos una vez al año, para su actualización.

ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACION <<NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR>>	Fecha Elaborado: Abr/2005	Fecha Revisado:	HOJA 3 DE 6
UNIDAD ADMINISTRATIVA	FUNCIONES QUE REALIZA		
COMITÉ DE PLANEACIÓN	COORDINADOR: PRESIDENTE Y DIRECTOR		
	FUNCIÓN BASICA Definir las actividades que se desarrollaran, programarlas y darles seguimiento.		
	FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un diagnostico sobre las necesidades de la Comunidad Educativa ▪ Realizar los planes de corto plazo (PEA) y presentarlo a Asamblea General ▪ Definir las actividades a realizar y asignar responsables ▪ Establecer las fechas en que comienzan y terminan las actividades ▪ Elaborar planes alternativos en caso de no poder realizar alguna actividad ▪ Dar seguimiento y asistencia en las actividades a realizar ▪ Evaluar el desarrollo de las actividades. 		

ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACION <<NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR>>	Fecha Elaborado: Abr/2005	Fecha Revisado:	HOJA 4 DE 6
UNIDAD ADMINISTRATIVA	FUNCIONES QUE REALIZA		
COMITÉ DE GESTIÓN DE RECURSOS	COORDINADOR: VOCAL		
	FUNCIÓN BASICA Gestionar recursos y actividades encaminadas al desarrollo del Centro Escolar para beneficio de la Comunidad Educativa		
	FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar apoyo tanto económico como técnico con instituciones sin fines de lucro para el desarrollo de las actividades del Centro Escolar. ▪ Gestionar donaciones con Instituciones y Alcaldías en base a las necesidades de la Comunidad. ▪ Gestionar asistencia en atención integral de niños y niñas de la Comunidad 		

ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACION <<NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR>>		Fecha Elaborado: Abr/2005	Fecha Revisado:	HOJA 5 DE 6
UNIDAD ADMINISTRATIVA	FUNCIONES QUE REALIZA			
COMITÉ DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	COORDINADOR: TESORERO Y VICEPRESIDENTE			
	FUNCIÓN BASICA Realizar las actividades financieras y llevar el registro contable del Centro Escolar. FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar cotizaciones para los suministros del Centro Escolar y presentarlo al presidente para su aprobación ▪ Realizar las compras de materiales gastables ▪ Efectuar los registros contables y mantenerlos actualizados. ▪ Elaborar y presentar planillas al ISSS ▪ Elaborar presupuestos de actividades contempladas en los planes. ▪ Administrar los bonos y realizar los pagos ▪ Presentar informe trimestralmente sobre ingresos y gastos en Asamblea General. 			

ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACION <<NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR>>	Fecha Elaborado: Abr/2005	Fecha Revisado:	HOJA 6 DE 6
UNIDAD ADMINISTRATIVA	FUNCIONES QUE REALIZA		
COMITÉ DE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR: VICEPRESIDENTE Y/O VOCAL		
	FUNCIÓN BASICA Coordinar e integrar a los demás comités para su buen funcionamiento		
	FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar actividades que fortalezcan el conocimiento de las funciones de cada comité. ▪ Involucrar a padres de familia a que participen en las actividades del Centro Escolar. ▪ Informar al MINED sobre áreas de mejora para que se les dé capacitación. ▪ Inspeccionar la asistencia de padres de familia a Asamblea General. 		

DESCRIPCION DE PUESTOS DE LA ACE.

ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION <NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR> MANUAL DE PUESTOS		
NOMBRE DEL PUESTO PRESIDENTE	FECHA DE ELABORADO: Enero 2004	FECHA DE REVISADO:
DEPENDENCIA JERARQUICA: ASAMBLEA GENERAL	FUNCION BASICA: Coordinar las actividades administrativas y técnicas para el buen funcionamiento del centro educativo.	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar el funcionamiento de la ACE. - Convocar y dirigir las reuniones de Asamblea General de Junta Directiva. - Representar legalmente a la ACE, ante cualquier institución pública o privada. - Firmar documentos necesarios después de que hayan sido aprobados. - Promover la participación activa de los miembros de la ACE y otros, en reuniones de trabajo. - Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos y tareas tomadas. - Coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales. - Responder solidariamente del manejo de fondos asignados al centro educativo. - Dar un informe anual a la Asamblea General. - Realizar junto con el director un diagnostico sobre las necesidades de la Comunidad Educativa - Realizar junto con el director los planes de largo plazo(PEI) y de corto(PEA) y presentarlo a Asamblea General para su aprobación. - Definir las actividades a realizar y asignar responsables - Establecer las fechas en que comienzan y terminan las actividades - Elaborar planes alternativos en caso de no poder realizar alguna actividad 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
<p>FORMACION ACADEMICA: Administración , Contabilidad, Recursos humanos, Gestión de proyectos, Planificación, Organización.</p> <p>ACTITUDES Y HABILIDADES: Moralidad y honradez notoria, Disponibilidad a contribuir con la calidad educativa, Capacidad para trabajar en equipo, Buenas relaciones humanas, Alto espíritu de servicio, Iniciativa y creatividad</p> <p>EXPERIENCIA: Tesorero, Vicepresidente</p>		

ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION <NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR> MANUAL DE PUESTOS		
NOMBRE DEL PUESTO VICEPRESIDENTE	FECHA DE ELABORADO: Enero 2004	FECHA DE REVISADO:
DEPENDENCIA JERARQUICA: PRESIDENTE	FUNCION BASICA: Elaborar con el presidente en la coordinación y orientación de actividades y técnicas para el buen funcionamiento del centro educativo.	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con el presidente (a) - Sustituir al presidente si este no se encuentra - Cualquier otra atribución que le asigne la Asamblea como dirigir, coordinar y orientar una actividad. - Desarrollar actividades que fortalezcan el conocimiento de las funciones de cada comité. - Involucrar a padres de familia a que participen en las actividades del Centro Escolar. - Informar al MINED sobre áreas de mejora para que se les dé capacitación. - Inspeccionar la asistencia de padres de familia a Asamblea General. - Realizar cotizaciones para los suministros del Centro Escolar y presentarlo al presidente para su aprobación 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
FORMACION ACADEMICA: Administración, Recursos humanos, Gestión de proyectos, Planificación, Organización ACTITUDES Y HABILIDADES: Moralidad y honradez notoria, Disponibilidad a contribuir con la calidad educativa, Capacidad para trabajar en equipo, Buenas relaciones humanas, Alto espíritu de servicio, Iniciativa y creatividad EXPERIENCIA: Tesorero, Secretario		

ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION <NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR> MANUAL DE PUESTOS		
NOMBRE DEL PUESTO SECRETARIO (A)	FECHA DE ELABORADO: Enero 2004	FECHA DE REVISADO:
DEPENDENCIA JERARQUICA: PRESIDENTE	FUNCION BASICA: Responsabilidad de registrar en los libros respectivos, las decisiones tomadas en reuniones de la ACE, Asamblea General, archivar y controlar la documentación legal de la institución	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> -Escribir las Actas de las reuniones de Asamblea General y de Junta Directiva en el libro de Actas. -Leer en cada reunión la correspondencia y el acta de la reunión anterior, ya aprobada. -Recibir y enviar la correspondencia de la ACE y dar a conocer a los asistentes los acuerdos tomados por la Directiva. -Firmar junto con el presidente, la correspondencia de la ACE. -Archivar ordenadamente los documentos. -Asegurarse que las Actas tengan el nombre y dirección de la ACE. -Asegurarse que en el centro escolar exista copia de inventario actualizado de los recursos existentes. -Otras funciones o responsabilidades que le asigne o le de la Asamblea General. 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
FORMACION ACADEMICA: Administración, Gestión de proyectos, Organización		
ACTITUDES Y HABILIDADES: Moralidad y honradez, Disponibilidad a contribuir con la calidad educativa, Capacidad para trabajar en equipo, Buenas relaciones humanas, Alto espíritu de servicio		
EXPERIENCIA: Vocal, Ninguna		

ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION
<NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR>
MANUAL DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO TESORERO	FECHA DE ELABORADO: Enero 2004	FECHA DE REVISADO:
DEPENDENCIA JERARQUICA: PRESIDENTE	FUNCION BASICA: Es responsable de autorizar pagos de acuerdo a presupuesto aprobado y registrar en los libros de ingreso y gasto con claridad en orden cronológico las transacciones del centro educativo.	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Guardar el dinero o documentos de valor que tenga la ACE - Hacer los pagos que haya autorizado el presidente - Informar a la ACE sobre las entradas y gastos de dinero, que se hayan hecho, cuando se lo pida la Junta Directiva o el MINED. - Tener registros correctos de las entradas y salidas (lo recibido y lo gastado) del dinero de la ACE. - Realizar las compras de materiales gastables - Efectuar los registros contables y mantenerlos actualizados. - Elaborar y presentar planillas al ISSS - Elaborar presupuestos de actividades contempladas en los planes. - Administrar los bonos y realizar los pagos - Presentar informe trimestralmente sobre ingresos y gastos en Asamblea General. 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
<p>FORMACION ACADEMICA: Administración, Contabilidad, Gestión de proyectos Planificación, Organización.</p> <p>ACTITUDES Y HABILIDADES: Honradez, Habilidad para los números, Capacidad para trabajar en equipo, Buenas relaciones humanas, Alto espíritu de servicio.</p> <p>EXPERIENCIA: Secretario</p>		

ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION <NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR> MANUAL DE PUESTOS		
NOMBRE DEL PUESTO VOCAL	FECHA DE ELABORADO: Enero 2004	FECHA DE REVISADO:
DEPENDENCIA JERARQUICA: PRESIDENTE	FUNCION BASICA: Colaborar con los otros miembros de la junta en sus actividades de organización y a los maestros(as).	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar a los otros miembros de la Directiva en sus actividades. - Sustituir a otros miembros de la Directiva cuando sea necesario. - Buscar apoyo tanto económico como técnico con instituciones sin fines de lucro para el desarrollo de las actividades del Centro Escolar. - Gestionar donaciones con Instituciones y Alcaldías en base a las necesidades de la Comunidad. - Gestionar asistencia en atención integral de niños y niñas de la Comunidad - Realizar evaluaciones del desempeño de los miembros de la ACE y los Comités - Realizar una evaluación de la Gestión de la ACE al final del año y presentarlo en Asamblea General. - Verificar que las actividades se vayan desarrollando conforme a lo planeado 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
FORMACION ACADEMICA: Administración, Gestión de proyectos, Organización ACTITUDES Y HABILIDADES: - Moralidad y honradez, Habilidad para los números, Capacidad para trabajar en equipo, Buenas relaciones humanas, Dinámico (a) EXPERIENCIA: Ninguna		

ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION
<NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR>
MANUAL DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO DIRECTOR (A)	FECHA DE ELABORADO: MAYO 2005	FECHA DE REVISADO:
DEPENDENCIA JERARQUICA: ASAMBLEA GENERAL	FUNCION BASICA: Velar por la integración y funcionamiento del Centro Escolar, Consejo de profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo, respetando los procedimientos legales establecidos.	
FUNCIONES		
<p>- Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban.</p> <p>- Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente mediante reuniones de trabajo.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósito de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria. - Organizar la matrícula escolar. - Legalizar con su firma y sello de la institución los certificados, constancias, y otros documentos. - Investigar con la modalidad y personal docente las causas que generan la deserción ausentismo y repitencia escolar en su institución, con el propósito de atender las que sean propias del sistema. - Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la ley y a su labor que debe realizar. - Velar por la conservación del registro académico de los alumnos y ex alumnos de la institución. - Llevar el expediente del desempeño profesional docente de los educadores; y - Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación docente y darlo a conocer a la modalidad y Asamblea General. - Elaborar los planes de largo y corto plazo para someterlos a aprobación - Realizar un diagnostico sobre las necesidades de la Comunidad Educativa - Dar seguimiento y asistencia en las actividades a realizar. 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
<p>FORMACION ACADEMICA: Título de profesor (a)</p> <p>ACTITUDES Y HABILIDADES: Moralidad y honradez notoria, Capacidad de trabajar en equipo, Buenas relaciones humanas, Alto sentido de servicio</p> <p>EXPERIENCIA: Profesor</p>		

ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION <NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR> MANUAL DE PUESTOS		
NOMBRE DEL PUESTO SUBDIRECTOR	FECHA DE ELABORADO: Enero 2004	FECHA DE REVISADO:
DEPENDENCIA JERARQUICA: DIRECTOR	FUNCION BASICA: Apoyar al Director y en caso de ausencia sustituirlo en sus funciones.	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Asumir las funciones y atribuciones del director en su ausencia eventual - Cumplir las misiones que le sean encomendadas (asignadas por el Director(a) en función de las necesidades del servicio). - Darle seguimiento a las disposiciones que emanen del Director o la modalidad, así como proponer iniciativa para mejorar la prestación de servicios educativos. - Elaborar junto con el Director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación docente y darlo a conocer a la modalidad y Asamblea General. - Realizar evaluaciones del desempeño de los miembros de la ACE y los Comités - Realizar una evaluación de la Gestión de la ACE al final del año y presentarlo en Asamblea General. - Verificar que las actividades se vayan desarrollando conforme a lo planeado 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
FORMACION ACADEMICA: Título Profesor (a) ACTITUDES Y HABILIDADES: - Moralidad y honradez notoria, Capacidad para trabajar en equipo, Buenas relaciones humanas, Alto espíritu de servicio EXPERIENCIA: Ser Profesor (a)		

PROCEDIMIENTOS

B. PROCEDIMIENTOS

En este apartado se incluye el Manual de Políticas y Procedimientos para la ACE, el cual proporciona a las ACEs la forma y los recursos que emplearan para llevar a cabo sus actividades, así mismo detalla cada etapa del proceso de gestión y los responsables en cada caso. El Manual de Políticas y Procedimientos (ver anexo 7 manual de políticas y procedimientos) es una herramienta técnico-administrativa que garantiza el correcto desarrollo de las actividades, siendo además una herramienta de control al momento de deducir responsabilidades para premiar la excelencia u observar las faltas.

En el diagnóstico por medio del desglose de procesos se determinó cuales serían los procedimientos a analizar para su rediseño; dichos procedimientos se analizaron por medio de la *Metodología para el Rediseño y Priorización de Procesos*; la cual esta enfocada en la Eliminación de Desperdicios, Valoración del Recurso Humano y en Proporcionar Instrumentos para el Análisis.

1. METODOLOGIA DE REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

a. Criterios Para El Rediseño

Los criterios para el rediseño de los procedimientos son:

- Procedimientos que son indispensables para el funcionamiento y existencia de la ACE.
- Procedimientos de difícil comprensión para los miembros de la ACE.
- Procedimientos que no eran realizados por los miembros de la ACE por ser muy engorrosos y difíciles.

b. Establecer Procesos Y Productos.

Para identificar la información necesaria para el rediseño se utiliza el Diagrama de *Entidades-Proceso-Actividades* que se muestra a continuación.

Flujo Entidad-Procesoo-Actividades.

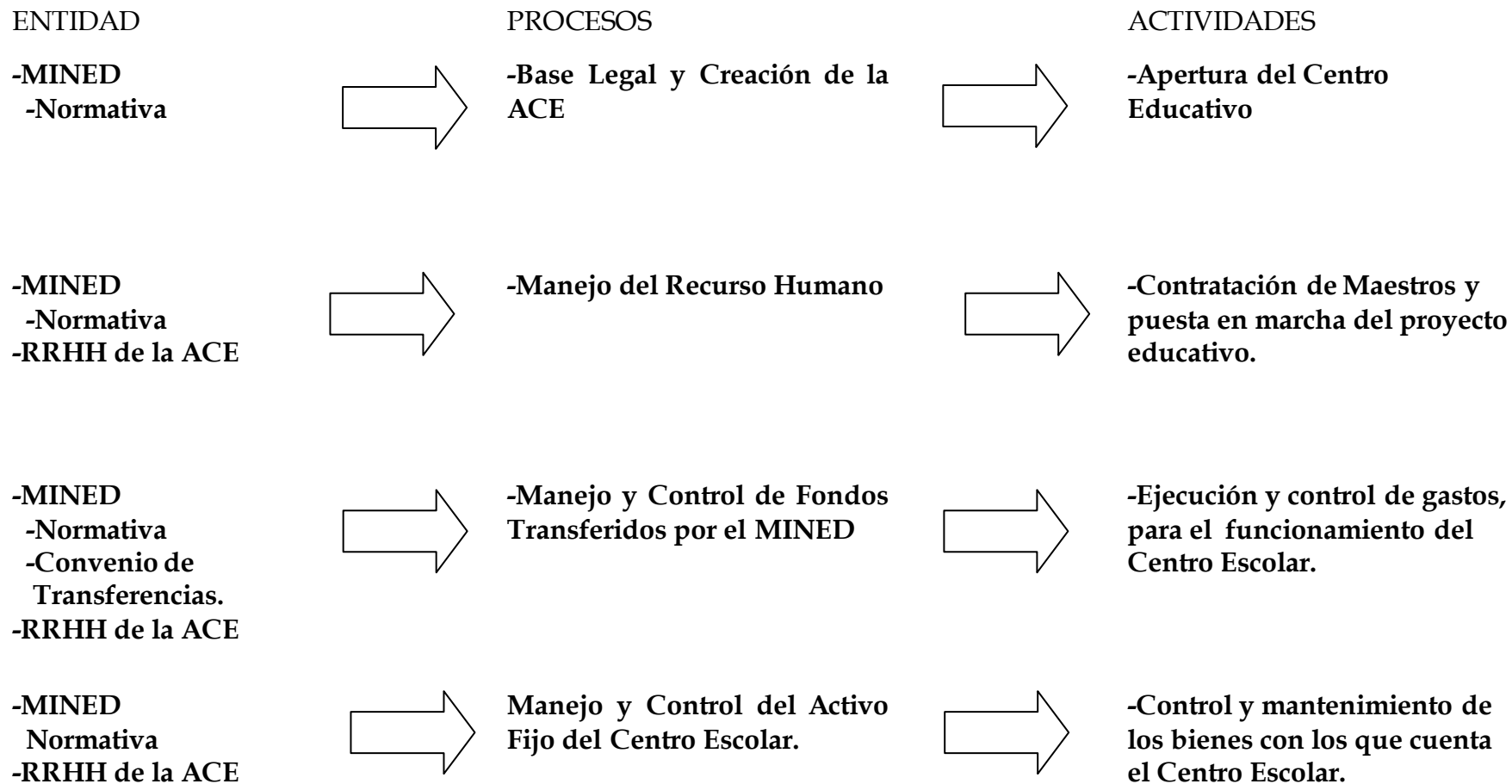


Figura No 18. Diagrama Entidad Proceso Actividad

c. Simplificación Del Trabajo

Se realizó el análisis de las actividades tomando en cuenta:

- Duplicidad de funciones.
- Omisión de Funciones.
- Combinación de actividades o la agrupación de éstas.
- Eliminar actividades que no generan valor.
- Asignación de tareas de acuerdo al puesto asignado.
- Trabajo en equipo.
- Nivel de participación deseable.

d. Determinación De Elementos De Control Administrativo.

- Toma de decisiones por el recurso humano pertinente.
- Toma de decisiones y autorizaciones emitidas por la máxima autoridad de las ACEs.
- Formularios de Control.

e. Análisis Y Diseño De Formularios.

- Estandarizar los formularios de control diseñados para el funcionamiento de las ACEs.

f. Diagramación De Procedimientos Rediseñados. Técnica OTIDA

Los procedimientos fueron diagramados utilizando la técnica OTIDA y los resultados obtenidos se presentan a continuación

g. Resultados Obtenidos Del Rediseño De Procesos

En promedio se tiene que la proporción de Operaciones sobre el total de actividades desarrolladas por la ACE es de un 52.5%.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el Cuadro de Valoración de Procedimientos y los Procedimientos Propuestos por medio de curso gramas analíticos utilizando la Técnica OTIDA.






Actividad	Procedimientos Actuales. (Hrs.)	Propuestos Propuestos. (Hrs.)	Logros alcanzados (Hrs.)
	36.13	26.92	9.17
	53.43	4.92	48.51
	8.07	0.26	7.81
	81.12	37.19	43.93
	0.38	0.06	0.32
Totales	109.13	69.37	109.74

Tabla No 16. Cuadro de Valoración de Procedimientos.

Con el rediseño de los procedimientos se pretende dar solución a los siguientes problemas identificados en la etapa de diagnóstico:

- Falta de claridad y comprensión de los procedimientos por lo que los miembros de la ACE no los pueden llevar a cabo correctamente, resultando en la recurrencia de errores.
- Omisión de funciones, por no contar con un documento regulatorio y de control que defina a los responsables de cada actividad; generando a su vez sobre carga de trabajo sobre algunos miembros.
- Sub utilización de recursos en actividades que no agregan valor.
- Falta de iniciativa; no se promueve la toma de decisiones por parte de los miembros de la ACE, ya que no cuentan con un insumo para ello.

h. Comparacion Situacion Actual Vrs Situacion Propuesta.

A continuación se presenta en las figuras 19 y 20 los resultados de la situación actual versus la situación propuesta.

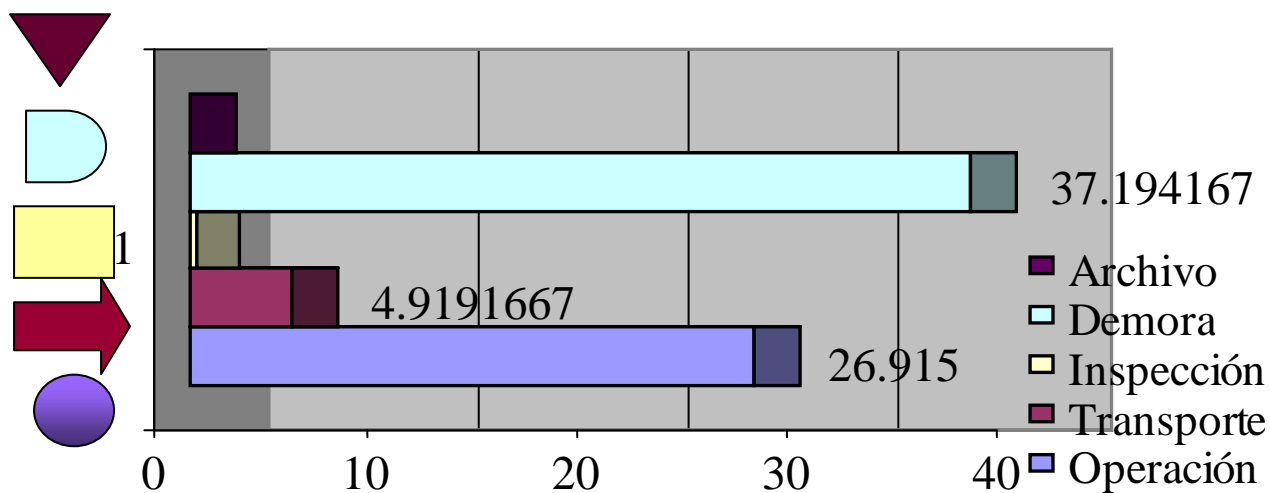


Figura No 19. Resultados OTIDA propuesto.

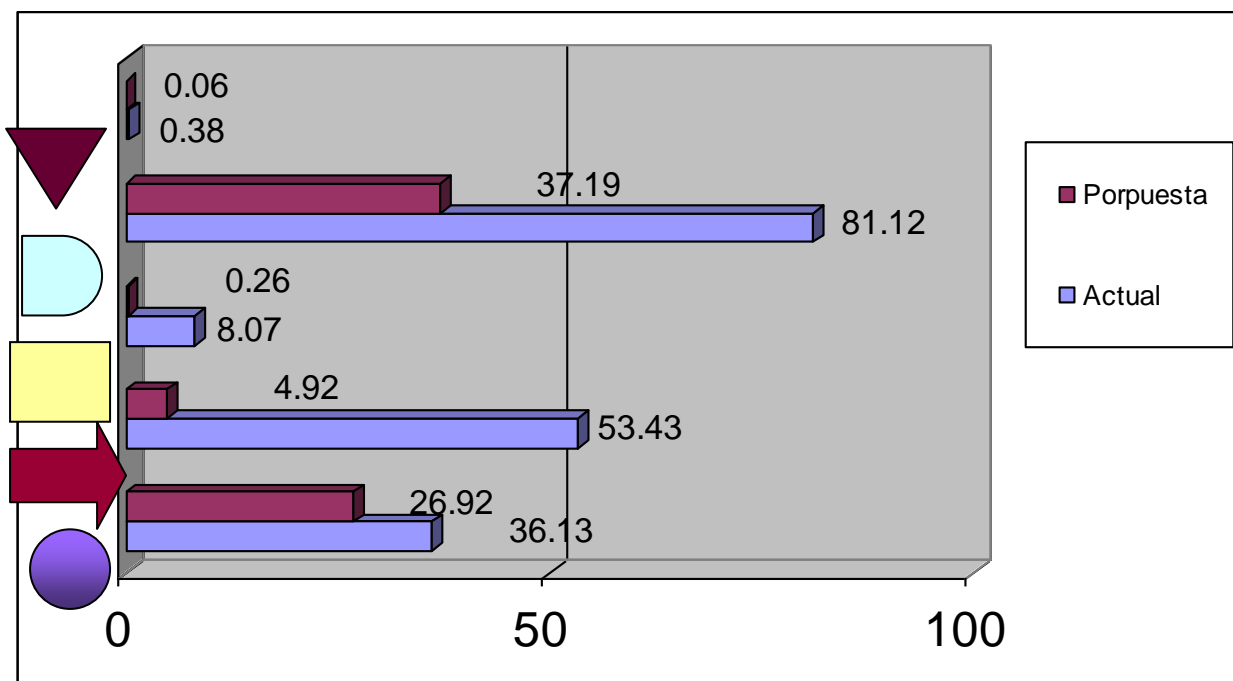


Figura No 20. Diagrama Comparativo de los procedimientos propuestos y el actual.

Al hacer una comparación entre las eficiencias de los procedimientos actuales (21.42%) con los que se proponen, se observa un incremento del 31.08%, siendo la eficiencia de los procedimientos propuestos del 52.5%.

La eficiencia de 52.5%, se debe a insumos necesario en los procedimientos, los cuales son llevados a cabo por el MINED, generando las Demoras de los procedimientos. El análisis de los procedimientos del MINED, no se llevó a cabo por estar fuera del alcance del presente proyecto.

Las reducciones observadas en el transporte y aún en las demoras es producto del empoderamiento que se propone lleven a cabo las ACEs, dotándolas para ello de todas las herramientas necesarias para que realicen dichas actividades y funciones eficientemente.

De acuerdo al análisis de los procedimientos se eliminaron actividades que no generaban valor agregado a los procedimientos, ocasionando que los ciclos de finalización de los mismo fueran mas largos; así mismo se agruparon actividades en las cuales las operaciones de inspección, ya no se hicieran de forma separada sino al momento de efectuar las operaciones, tomando en cuenta que las revisiones y autorizaciones se hagan por las personas pertinentes.

i. Recomendaciones Para Elevar La Eficiencia De Los Procedimientos.

- Revisar y rediseñar los procedimientos correspondientes al Ministerio de Educación (MINED); principalmente aquellos procedimientos internos que están relacionados con el programa EDUCO.
- Agrupar actividades relacionadas; ya que se observa una excesiva centralización-descentralización de actividades de control y aprobación; las cuales son llevadas a cabo y repetidas por diferentes entes en el MINED.
- Delegar suficiente autoridad y responsabilidad en la Dirección Departamental de Educación, así como equiparla de los recursos suficientes (Humanos, Tecnológicos y Financieros), para prestar el servicio requerido y oportuno a las ACEs; evitando de esta manera el traslado continuo de miembros de la ACE hasta el MINED.

- Se recomienda la delegación por parte del MINED de personal capacitado y autorizado para avalar, revisar y llevar a cabo los trámites legales para la apertura de una ACE, Contratación de Personal, Legalización de Libros Contables, y demás procedimientos donde sea requerido.

2. Manual de Políticas y Procedimientos

Se presenta a continuación el Manual de Políticas y Procedimientos para las Asociaciones Comunales para la Educación en el cual se plasman la secuencia lógica de actividades, los responsables de ejecutarlas y la forma en que se las realizaran, asimismo se les presentan las políticas como guías de acción y los formatos como herramientas para facilitar el desarrollo de las actividades.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

I. INTRODUCCIÓN.

Con el objeto de establecer y reforzar los mecanismos de una gestión administrativa eficiente en la que todos los miembros de la Comunidad participemos de manera proactiva, se ha elaborado el presente Manual de Políticas y Procedimientos, sobre la base de aportaciones de la recopilación de información de las actividades desarrolladas en las Escuelas y la Normativa que aplica en el desarrollo de los procedimientos que nos llevan a la consecución de los objetivos del programa EDUCO.

En el presente Manual de Procedimientos, se han plasmado los pasos necesarios para dar cumplimiento al que hacer diario de las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE) de una forma ordenada y señalando los responsables de cada actividad, con el fin de facilitar la toma de decisiones tanto para la Asamblea General, Junta Directiva, MINED, y demás miembros de la Comunidad Educativa.

Así mismo se plasman las políticas que servirán de guía para el desarrollo de dichos procedimientos, con los cuales la ejecución de las tareas asignadas podrán seguirse minimizando los riesgos de errores y haciendo un uso óptimo de los Recursos.

Cada procedimiento esta acompañado de anexos los cuales están constituidos por los distintos formularios utilizados en la ejecución de los mismos; así se pretende estandarizar la forma de realizar ó llevar a cabo los procedimientos en todas las Escuelas del país.

El Manual de Procedimientos contendrá los lineamientos que el MINED define para llevar a cabo los procedimientos de las Áreas que conforman las ACEs.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL:

- ✎ Proporcionar una herramienta técnico-administrativa que explique en forma clara y sistemática los pasos a seguir en el desarrollo de las diferentes actividades llevadas a cabo en las Escuelas bajo la administración ACE; de tal manera que se mejore significativamente la forma de hacer el trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✎ Definir en forma clara la secuencia de actividades que se llevan a cabo en la Institución, para obtener procedimientos de mejor calidad y un eficiente aprovechamiento de los recursos empleados en el desarrollo de los mismos.
- ✎ Definir quienes son los responsables de cada procedimiento y de cada actividad en particular, con el fin de minimizar las omisiones y fomentar el trabajo en equipo.
- ✎ Facilitar la toma de decisiones al momento de realizar las tareas, sobre la base del conocimiento general de los distintos procedimientos que se deben seguir y los responsables de ejecutarlos; permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo y evitando la repetición de instrucciones.
- ✎ Facilitar la comunicación y la transferencia de información, sobre la base del conocimiento general del producto final de cada persona.
- ✎ Optimizar los tiempos de respuesta en la presentación de servicios y obtención de resultados.
- ✎ Inculcar mayor grado de responsabilidad, compromiso y cooperación, sobre la base de un documento de reglamentación interna de las ACEs.

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El ámbito de aplicación del Manual de Procedimientos, abarca las funciones y tareas desempeñadas por la Asociación Comunal para la Educación (ACE), bajo el programa EDUCO en todas las Escuelas del país.

El documento debe ser del conocimiento de todos los miembros de la comunidad y podrá ser libremente consultado por el mismo; y por personas e Instituciones externas; siempre y cuando se tenga la previa autorización de la Junta Directiva de la ACE.

IV. INSTRUCCIONES DE USO Y APLICACIÓN.

El Manual de Procedimientos es un documento flexible que describe como se deben llevar a cabo los procedimientos de un Área determinada, ha sido elaborado, de tal forma que facilita la interpretación de su contenido; por todas aquellas personas que harán uso de él; con lo cual se deberán seguir las instrucciones siguientes:

- ✎ El personal debe conocer e interpretar adecuadamente el manual.
- ✎ En aquellos casos que surjan cambios en la forma como se llevan a cabo las actividades, Junta Directiva de la ACE, solicitará al MINED, la actualización de las mismas promoviendo la participación activa de los involucrados en dichos cambios.
- ✎ En caso de existir modificaciones en el Manual, deben ser señaladas, cambiando la fecha de elaboración; con las fechas actualizadas. Únicamente podrá proceder un cambio, cuando éste haya sido aprobado por el MINED.
- ✎ Debido al dinamismo propio de la actividad educativa, y a la flexibilidad del Manual en sí; se recomienda revisar y actualizar, el Manual una vez al año.

V. BASE LEGAL.

La Asociación Comunal para la Educación ACE, es creada por medio del Decreto Ejecutivo No 45, el 15 de Abril de 1998, como un ente encargado de administrar los servicios educativos en las comunidades rurales de nuestro país.

En donde el presidente de la República de entonces Armando Calderón Sol, decretó el **Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación**, con la finalidad de promover la participación efectiva de las comunidades, especialmente de los Padres de Familia, como elementos involucrados en el proceso educativo de sus hijos.

Asimismo, las ACEs están reguladas por:

- ✎ Ministerio de Educación. MINED.
- ✎ Ley General de Educación.
- ✎ Código de Trabajo.

La dirección interna de la ACE esta regida por la Asamblea General quien es la autoridad máxima de la ACE y está constituida por los Padres de Familia de los niños y niñas de la comunidad.

PROCEDIMIENTOS DE LEGALIZACION DE LAS ACEs.

POLÍTICAS Y NORMAS PARA SEGUIR LOS PROCEDIMIENTOS DE LEGALIZACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACION		
<ul style="list-style-type: none"> ❑ El servicio educativo prestado por la ACE; será prioritariamente para los niños y niñas pobres de las zonas rurales. ❑ Se entenderá como ACE, a la entidad jurídica constituida por un conjunto de padres de familia de los educandos beneficiarios o los representantes legales de éstos y demás miembros de la comunidad. ❑ Una ACE sólo puede ser organizada por dos causales: <ul style="list-style-type: none"> A) Por la creación de un nuevo servicio educativo B) Por Cambio de Modalidad en un Centro Educativo 		
PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN DE UN NUEVO SERVICIO EDUCATIVO CON MODALIDAD ACE.		
Área Responsable:	Comunidad.	Elaborado: 15/10/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Organiza a los padres de familia y plantea la necesidad de educación para sus hijos.		Comunidad
2. Elabora solicitud de apertura del Servicio Educativo y de contratación de maestros para tal fin (Ver Anexo 1-L); planteando la necesidad de la comunidad y datos básicos de la misma (Número de pobladores, Número de niños que atenderá el Programa, Número de padres de familia organizados, dirección de los representantes, etc.)		Comunidad
3. Envía la solicitud a la Dirección Departamental de Educación.		Comunidad

<p>4. Lleva a cabo la verificación de necesidad del Centro Educativo en la comunidad, constatando que la misma cumpla con los requisitos establecidos en Art.5 del Reglamento Especial de la ACE y legaliza el acuerdo de Creación del Centro Educativo.</p>	<p>Procedimiento del MINED; en el cual intervienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Departamental de Educación. - Dirección Nacional de Gestión Educativa. - Dirección de Acreditación.
<p>5. Recibe de la Dirección Departamental de Educación copia de Acuerdo de creación del Centro Educativo. Convoca a reunión a todos los padres de familia de la comunidad para celebrar la Asamblea General.</p>	<p>Comunidad</p>
<p>6. <i>En Asamblea General.</i> Informa sobre el Programa EDUCO y da a conocer el funcionamiento y Reglamento de la ACE.</p>	<p>Representante de la Dirección Departamental de Educación</p>
<p>7. Elige a los miembros de Junta Directiva de la ACE en votación secreta o pública.</p>	<p>Padres de Familia reunidos en Asamblea General</p>
<p>8. Levanta Acta de Constitución de la ACE (Ver Anexo 2-L) y la firma. La presenta a los miembros de Junta Directiva y Asamblea General para ser firmada por éstos.</p>	<p>Representante de la Dirección Departamental de Educación</p>
<p>9. Firman el Acta de Constitución de la ACE, como miembros de Junta Directiva.</p>	<p>Junta Directiva de la ACE.</p>

<p>10. Firman el Acta de Constitución de la ACE, haciendo constar que se ha constituido la Asociación Comunal para la Educación (ACE).</p>	<p>Padres de Familia en Asamblea General.</p>
<p>11. Presenta Acta de Constitución al Coordinador de Gestión Educativa Departamental, para ser firmada de Visto Bueno; anexando copia de los documentos de identidad personal de los miembros de Junta Directiva.</p>	<p>Representante de la Dirección Departamental de Educación</p>
<p>12. Certifica el Acta de Constitución de la ACE y elabora el Acuerdo de Personería Jurídica (Ver Anexo 3-L); obteniendo la rúbrica del mismo en Casa Presidencial.</p>	<p>Procedimiento del MINED; en el cual intervienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Gestión Educativa Departamental. - Dirección Departamental de Educación. - Dirección Nacional de Gestión Educativa. - Unidad de Asesoría Jurídica del MINED. - Sub Gerencia de Recursos Humanos.
<p>13. Recibe de la Dirección Departamental de Educación, copia de la Transcripción de Acuerdo de Personería Jurídica de la ACE (Ver Anexo 4-L) y Acta de constitución de la ACE certificada. Verifica que la documentación recibida contenga las firmas y sellos correspondientes</p>	<p>Junta Directiva de la ACE.</p>

14. Redacta la autorización del Libro de Actas de la ACE. (Ver Anexo 5-L)	Secretaria(o) de Junta Directiva.
15. Legalizan el Libro de Actas, estampando su firma en él.	Junta Directiva de la ACE.
16. Resguarda en el archivo de la ACE: Copia de Trascipción de Acuerdo de Personería Jurídica, Acta de Constitución de la ACE, y el Libro de Actas.	Secretaria de Junta Directiva.

POLÍTICAS Y NORMAS PARA ELEGIR LA NUEVA JUNTA DIRECTIVA DE LA ACE.

- ❑ El procedimiento debe dar inicio por lo menos 1 mes antes de finalizadas las funciones de la Junta Directiva actual.
- ❑ La ACE estará representada por una Junta Directiva integrada por cinco miembros, los cuales no podrán ser cónyuges ni parientes entre si dentro del segundo grado de consanguinidad. (Art. 4. Reglamento Especial de la ACE).
- ❑ Los miembros de junta Directiva, deben ser Padres de familia con Hijos(as) estudiando en la Escuela bajo el programa EDUCO. (Art. 4 y 6. Reglamento Especial de la ACE).
- ❑ Los miembros de Junta Directiva, serán elegidos para tres años, y no podrán ser reelectos en el mismo cargo. (Art. 13. Reglamento Especial de la ACE).

PROCEDIMIENTO PARA ELEGIR LA NUEVA JUNTA DIRECTIVA DE LA ACE, CUANDO LA JUNTA DIRECTIVA SALIENTE FINALIZA SU PERÍODO ORDINARIO.

Área Responsable:	Junta Directiva Saliente.	Elaborado: 15/10/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Comunica, por medio de una carta dirigida a la Dirección Departamental de Educación; la finalización del período ordinario (3 años) de la Junta Directiva de la ACE y la necesidad de elegir nueva Junta Directiva.		Presidente de Junta Directiva de la ACE.
2. Delega un representante, para apoyar en la elección de nueva Junta Directiva.		<i>Dirección Departamental de Educación.</i>
3. Convoca a reunión extraordinaria de Asamblea General para elección de los nuevos miembros de Junta Directiva.		Presidente de Junta Directiva de la ACE.
4. Da inicio a la reunión de Asamblea General, explicando los motivos de la misma (Elección de los nuevos miembros de Junta Directiva).		Presidente de Junta Directiva de la ACE.
5. Desarrolla la Asamblea General extraordinaria; dando a conocer los objetivos de la reunión y el Reglamento Especial de la Asociación Comunales para la Educación (ACE).		Representante de la Dirección Departamental de Educación.

<p>6. Rinde informe final y documentación de soporte de los recursos asignados durante la administración de la saliente Junta Directiva. El informe contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inventario de Bienes Muebles y Libros. - Cierre del Período con su respectivo Saldo. - Archivo General con: <ul style="list-style-type: none"> <u>Documentación Legal.</u> (Reglamento Especial de la ACE, Acuerdos Ministeriales de Personería Jurídica, Libro de Actas, Nota de cambio de firmas y Convenios). <u>Documentos Financieros.</u> (Recibos, Facturas, Planillas, Chequeras, Estados de Cuentas, Conciliaciones Bancarias, Libro de Ingresos y Gastos, etc.). <u>Documentos Administrativos.</u> (Contratos, Libro de Visitas, Libro de Matrícula Escolar, etc.). 	<p>Presidente de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>7. Desarrolla la reunión para la elección de nueva Junta Directiva, en votación secreta o pública, según lo establecido en el Reg. Espec. De la ACE (Art. 6,11 y 13)</p>	<p>Presidente de Junta Directiva de la ACE y Representante de la Dirección Departamental de Educación.</p>
<p>8. Llevan a cabo votación y eligen a los nuevos miembros de Junta Directiva de la ACE. (Art. 6 y 13 Reglamento Especial de la ACE)</p>	<p>Asamblea General de Padres de Familia.</p>
<p>9. Registra en el Libro de Actas de la ACE, el Acta de Elección. (Ver Anexo 6-L) y completa el Cuadro de Elección de Nuevos Miembros de Junta Directiva de la ACE (Ver Anexo 7-L), con la información del Acta de Elección.</p>	<p>Secretaria de Junta Directiva Saliente de la ACE.</p>
<p>10. Juramenta a los nuevos miembros de Junta Directiva, obtiene la firma de los nuevos miembros de Junta Directiva y firma el Acta de Elección. Así mismo obtiene la firma de todos los asistentes</p>	<p>Representante de la Dirección Departamental de</p>

de la Asamblea General.	Educación.
11. Hace entrega del inventario de los bienes, recursos y registros a la nueva Junta Directiva; mediante Acta de Finalización del Período y Traspaso del Patrimonio a la ACE (Ver Anexo 8-L), la cual es firmada por todos los miembros de la Junta Directiva saliente. Entrega el Acta a la nueva Junta Directiva para ser firmada por ésta.	Todos los miembros de Junta Directiva saliente y (Comité de Contabilidad)
12. Revisa <i>Acta de Finalización del Período y Traspaso del Patrimonio a la ACE</i> y firman la misma. Entrega el Acta al representante de la Dirección Departamental de Educación para ser firmada por éste.	Junta Directiva de la ACE electa.
13. Revisa <i>Acta de Finalización del Período y Traspaso del Patrimonio a la ACE</i> y firma la misma.	Representante de la Dirección Departamental de Educación.
14. Certifica el <i>Acta de Finalización del Período y Traspaso del Patrimonio a la ACE</i> y la entrega al Representante de Dirección Departamental junto con el Cuadro de Transcripción del Acta de Elección de nueva Junta Directiva.	Secretaria de Junta Directiva de la ACE.
15. Presenta Cuadro de Transcripción del Acta de Elección de nueva Junta Directiva y el <i>Acta de Finalización del Período y Traspaso del Patrimonio</i> a la Coordinación de Gestión Educativa, para autorizar el cambio de firmas en el Banco respectivo .	Representante de la Departamental de Educación. Procedimiento del MINED, en el cual participa: - Departamental de Educación. - Coordinador de Gestión Educativa

16. Recibe de la Dirección Departamental Educativa, nota de cambio de firma en el Banco y se presentan al mismo para Legalizarlas.	Nueva Junta Directiva de la ACE.
--	----------------------------------

PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

POLÍTICAS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATO DE MAESTROS.

- ❑ La ACE, deberá contar con un banco de información de docentes que laboran o han solicitado el ingreso a la Escuela bajo el programa EDUCO.
- ❑ El MINED, proporcionará al menos 3 candidatos que reúnan los requisitos exigidos por la ACE, para que sean entrevistados directamente por Junta Directiva de la ACE quien deberá dar su conformidad con relación al candidato presentado.
- ❑ Posterior a toda contratación, debe someterse al nuevo empleado al proceso de inducción del puesto asignado.
- ❑ A todo empleado nuevo, deberá hacerse de su conocimiento el contenido del Reglamento Especial de la ACE.
- ❑ El Maestro que prestara sus servicios a la ACE, debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - Que posea título de maestro autenticado.
 - Con número de identificación personal (NIP), conocido como escalafón.
 - No deben ser maestros jubilados.
 - No deben estar nombrado en el MINED.
- ❑ Los maestros seleccionados que llenen los requisitos anteriores, celebraran un contrato de servicios con la ACE. El contrato conforme al Artículo 17 del Código de Trabajo, se conforma de dos partes:

Quien presta el servicio, que se denomina Trabajador;

y quién lo recibe y remunera, que se denomina: Patrono o Empleador.

El contrato escrito es una garantía a favor del trabajador y su falta será imputable al patrono (Artículo 18 del Código de Trabajo).

- Para que la contratación del maestro sea valida, deberá acordarse en Asamblea General de padres y madres de familia que conforman la ACE, de lo contrario es ilegal.

ARCHIVO DEL PERSONAL DOCENTE.

- Al momento de contratar a un docente, se abrirá un expediente o archivo del mismo, el Secretario de la Junta Directiva de la ACE, es el responsable de crearlo, el cual debe contener los siguientes documentos:
 - ✓ Currículo Vitae y documentos probatorios como copias de títulos, NIP, DUI, diplomas u otros.
 - ✓ Contrato de servicio ACE-Maestro
 - ✓ Incapacidades
 - ✓ Permisos
 - ✓ Hoja de vida
 - ✓ Sanciones por escrito
 - ✓ Copia de la constancia de tiempo de servicio y sueldo
 - ✓ Otros

Este archivo deberá actualizarlo permanentemente.

- Al finalizar el año deberá entregar constancia del tiempo de servicio y de ingreso, descuentos y retenciones debidamente firmada por el Representante legal de la ACE, que es el Presidente de la misma.

RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA ACE CON EL MAESTRO.

La ACE después de la contratación de maestro, es responsable de los siguientes aspectos:

- ✓ Si el maestro no esta inscrito como asegurado en el ISSS, la ACE lo inscribirá en las Oficinas de Inscripción del ISSS.
- ✓ Retirar del ISSS y entregar al maestro cada mes el Certificado de Derechos y Cotizaciones.
- ✓ Si el maestro no esta afiliado con el seguro de vida colectivo en la Caja Mutual, deberá indicarle que lo haga en las oficinas de inscripción de la Caja Mutual.
- ✓ Solicitar al maestro afiliarse a la AFP de su preferencia; caso contrario la ACE lo afiliará a la AFP donde estén afiliados la mayoría de docentes.

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE MAESTROS.		
Área Responsable:	Asamblea General y Junta Directiva de la ACE.	Elaborado: 20/10/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Planeta la necesidad al MINED, por medio de la Dirección Departamental de Educación, de contratación de docentes; expuesta en la <i>Solicitud de Apertura del Servicio educativo</i> ; ó por medio de una carta dirigida al MINED expresamente manifestando la necesidad de contratación de maestros para el Centro Escolar EDUCO.		Junta Directiva de la ACE.
2. Publica la existencia de plazas en los principales periódicos del país.		MINED
3. Recibe de los maestros interesados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Curriculum Vitae ▪ Fotocopia de Título autenticado. ▪ Fotocopia de NIP. ▪ Partida de nacimiento. ▪ Fotocopia de DUI. ▪ Solvencia extendida por la Junta de la Carrera Docente (En caso de ser reingreso). Presenta la documentación recibida a los demás miembros de Junta Directiva para su análisis.		Secretaría de Junta Directiva de la ACE.
4. Revisa y analiza la documentación presentada por aspirantes a la plaza. Selecciona los expedientes que cumplen los requisitos de la plaza.		Junta Directiva de la ACE ó Comité de Recursos Humanos
5. Elabora convocatoria (Ver Anexo 1-RH), de reunión en Asamblea General para la selección del docente y la entrega al Vocal, para ser repartida entre los Padres de Familia .		Presidente de Junta Directiva de la ACE.

6. Prepara un resumen de cada aspirante con la información de cada uno de los currículos recibidos (Ver Anexo 2-RH). Entrega los resúmenes al Presidente de Junta Directiva de la ACE para ser presentados en Asamblea General.	Secretaria de Junta Directiva de la ACE ó Comité de Recursos Humanos.
7. Entrega convocatoria a los Padres de Familia para reunirse en Asamblea General.	Vocal de Junta Directiva de la ACE.
8. En la Asamblea General. Presenta el resumen de cada aspirante a la plaza para ser considerado en la selección del maestro para el Centro Escolar.	Presidente de Junta Directiva de la ACE
9. Analiza los resúmenes del expediente de los candidatos y elige por mayoría simple, con votación secreta o pública al docente del Centro Escolar. (Ver Anexo 3-RH. Formas de Elección de Maestros en Asamblea General).	Padres de familia en Asamblea General
10. Levanta Acta de Ratificación; en la cual autoriza a la Junta Directiva de la ACE para contratar al docente seleccionado según resultados de la votación. Obtiene la firma de todos los asistentes a la Asamblea General (Ver Anexo 4-RH)	Secretario de la ACE
11. Firma el Acta de Ratificación de elección de docente, autorizando con ello a la Junta Directiva de la ACE para su contratación.	Padres de Familia en Asamblea General.
12. Convoca al docente seleccionado, para celebrar el contrato de servicios en triplicado (Ver Modelo de Contrato en Anexo 5-RH. Ver Anexo 6-RH, Impuesto de Renta. Remuneraciones Pagadas mensualmente). Presenta el contrato al docente para su revisión y firma.	Presidente de Junta Directiva de la ACE
13. Firma el contrato como Empleador y obtiene la firma del maestro como Trabajador -siempre y cuando el docente este de acuerdo con las condiciones del contrato-.	Presidente de Junta Directiva de la ACE

14. Entrega un original del contrato al docente, otro al Vicepresidente para ser presentado en la Dirección Departamental de Educación y otro a la Secretaria(o) de Junta Directiva para su archivo.	Presidente de Junta Directiva de la ACE
15. Entrega un original del contrato al Ministerio de Trabajo y copia del mismo a la Dirección Departamental de Educación, dentro de los ocho días siguientes a su elaboración y firma.	Vicepresidente de Junta Directiva de la ACE
16. Elabora Acta de la toma de posesión del maestro en el libro de actas (Vera Anexo 7-RH), obtiene la firma de todos los miembros de Junta Directiva de la ACE y resguarda el Libro de Actas con el original del Contrato en el archivo de la ACE.	Secretario de la Junta Directiva de la ACE

POLÍTICAS PARA APLICACIÓN DE SANCIONES.

- ❑ Las sanciones se harán efectivas cuando cualquier docente, altere la disciplina ó la buena marcha de las actividades del centro educativo, con actos u omisiones, y que a su vez implique una violación a las obligaciones y prohibiciones establecidas en el Código de Trabajo, en el Reglamento Especial de la ACE, en el presente manual y en las disposiciones de Asamblea General.
- ❑ Antes de la aplicación de toda sanción para faltas leves, siempre deberá hacerse verbalmente como medida de advertencia, y aplicar la sanción correspondiente al reincidir en la falta.
- ❑ Cuando la falta sea grave e implique sanción inmediata, ésta deberá aplicarse de acuerdo al Código de Trabajo y al presente Manual; dejando constancia por escrito en las Actas respectivas, de las medidas correctivas tomadas.
- ❑ De las sanciones aplicadas al empleado que incurra en faltas, deberá dejarse constancia en el expediente del mismo.
- ❑ Las sanciones serán aplicadas por igual a cualquier docente que las cometiera, dejando de lado cualquier tipo de preferencias.
- ❑ Antes de aplicar cualquier tipo de sanción, siempre deberá existir un informe de la ACE, describiendo cómo sucedió ésta; así mismo se hará presente el docente para que exponga igualmente su posición, dejando constancia de ésta en el informe.

SANCIONES POR INASISTENCIA E IMPUNTUALIDAD DEL DOCENTE AL CENTRO ESCOLAR.

- ❑ Los docentes que no firmen el Libro de control de asistencia a la entrada y salida de la Institución; se les descontará como mínimo una hora de trabajo, ó un tiempo mayor dependiendo de la gravedad de la falta.
- ❑ El docente que no complete su jornada laboral por impuntualidad después del lapso permisible, ó debido a inasistencia por causa injustificada; se le descontará el equivalente al tiempo no trabajado, en forma ordinaria aplicándose en planilla de sueldos correspondiente a la primera quincena del mes próximo sub siguiente.
- ❑ El empleado que reincida en las causales anteriores, por inasistencia; se hará acreedor, de acuerdo a las leyes laborales; a sanciones impuestas por la Asamblea General,

de acuerdo a la gravedad de la falta cometida:

- a). El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada, perderá además del salario por esa jornada, la prestación económica del día de descanso semanal. (Art. 171 Código de Trabajo).
 - b). Podrá sancionarse hasta con la pérdida total del derecho al aguinaldo, cuando en dos meses sean o no consecutivos, se haya incurrido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificada al trabajo, aunque éstas solo hubieran sido de medio día. (Art. 201 Código de Trabajo).
 - c). Perderán el derecho a vacaciones los empleados que hubieren faltado injustificadamente quince ó más días en el año. (Art. 50 Reglamento Interno de Trabajo, Art. 186 Código de Trabajo).
- No bastarán justificaciones verbales para explicar una llegada tardía o una ausencia a sus labores, por parte del docente. Es obligatorio que pase un permiso escrito con anticipación o, en casos excepcionales, posterior al tiempo solicitado para permiso, el cual deberá corresponder a un evento importante o de urgencia; en todo caso, Junta Directiva, evaluarán si amerita conceder el permiso.

CANCELACIÓN DEL CONTRATO CON EL DOCENTE

La Junta Directiva de la ACE, puede dar por finalizado el Contrato con el maestro(a), por las razones o causales siguientes:

- ✓ Cuando sea nombrado en una plaza oficial por Ley de Salarios.
- ✓ Cuando no cumpla con el horario de trabajo.
- ✓ Por faltar al trabajo sin causa justificada dos días continuos, o tres no continuos en el mes.
- ✓ Por faltas de respeto verbal o físico a los alumnos(as).
- ✓ Por faltas de respeto a los miembros de la Junta Directiva, Padres y Madres de familia y demás miembros de la comunidad.
- ✓ Por el mal desempeño de sus labores o apartarse de los objetivos del proceso educativo.
- ✓ Cuando presente mala conducta pública o privada.
- ✓ Por no cumplir con los requisitos académicos que lo acredite como docente.
- ✓ Cuando se cierra la sección por baja matrícula o incumplimiento al Convenio de transferencia de fondos¹².
- ✓ Incumplimiento de otras estipuladas en el Código de Trabajo.

PROCEDIMIENTO PARA APLICAR SANCIONES A DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN.		
Área Responsable:	Junta Directiva de la ACE / Asamblea General.	Elaborado 5/05/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Recibe de alumnos, otros docentes o de padres de familia, queja de mala conducta del docente. Discute el caso, investiga y lo analiza; si amerita sanción determina el tipo de ésta (Llamado de atención Verbal o Escrito, Descuentos, Cancelación del Contrato), las faltas graves serán sometidas ante la Asamblea General.		Junta Directiva de la ACE ó Comité de Recursos Humanos
CASO DE AMONESTACIÓN VERBAL		
1. Amonesta verbalmente al docente, le señala la falta cometida y le permite expresar su punto de vista. Si el docente demuestra en lo sucesivo, buen comportamiento no será necesario reportarlo en Asamblea General.		Presidente de Junta Directiva de la ACE
2. <i>Si el docente persiste en la falta en tres ocasiones sucesivas</i> Elabora Acta de amonestación (Ver Anexo 8-RH), en la cual deberá exponer los llamados de atención verbal que se hicieron previos al Acta de amonestación. La presenta al docente para ser firmada por él y a los miembros de Junta Directiva para su respectiva firma.		Presidente de Junta Directiva de la ACE
3. Anexa una copia del Acta de amonestación -firmada por el docente amonestado y miembros de Junta Directiva- en el expediente del		Secretaria de Junta Directiva de

¹² En este caso se buscaran alternativas de solución en los niveles centrales o departamentales.
EN EL REORDENAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

Cont. 1. En caso de que no exista población escolar se procederá al traslado de fondos a otra comunidad Para determinar el reordenamiento del docente el MINED por medio del técnico de la Dirección Departamental monitoreará constantemente al Centro Educativo.
El representante del MINED, presentará por escrito su informe sobre el reordenamiento del docente, a fin de proceder al cierre de la sección. (Ver procedimiento de cierre de sección en el Paso a Paso No. 1 para la Integración, Legalización y Funcionamiento de la Asociación Comunal para la Educación).

Cont. La Dirección Departamental de Educación presenta el Informe del reordenamiento a la Dirección de Modalidades para la autorización del cierre de la sección; para que posteriormente esta Dirección informe por escrito a la Dirección de Educación Departamental correspondiente.

docente y resguardada la original en el archivo de la ACE.	la ACE.
<i>Si el docente demuestra en lo sucesivo, buen comportamiento no será necesario reportarlo en Asamblea General.</i>	
<i>Si el docente persiste, la falta será calificada como grave y será expuesta ante la Asamblea General de Padres de Familia.</i>	
CASO DE FALTA GRAVE	
<i>Si el docente reincide en su mala conducta ó la falta cometida es de gravedad.</i>	
1. Elabora un reporte, para ser presentado en Asamblea General; informando sobre el mal comportamiento del docente, el producto de la investigación realizada y las acciones llevadas a cabo antes de presentar el caso ante la Asamblea General de Padres de Familia. (Art. 10, lit f. Reg. Espec ACE). Así mismo recomienda sanciones de acuerdo al Código de Trabajo.	Presidente de Junta Directiva de la ACE, ó Comité de Recursos Humanos.
2. Convoca a Asamblea General y presenta el caso de mal comportamiento ante la misma, lee el contenido del reporte y el Acta de Amonestación, informando detalladamente de las acciones tomadas, para su conocimiento, análisis y resolución de acciones a seguir.	Presidente de Junta Directiva de la ACE
3. Estudiar y analizar el informe emitido por la Junta Directiva de la ACE; y determinar la medida más conveniente, de conformidad al Código de Trabajo.	Asamblea General de Padres de Familia.
4. Levanta Acta de Resolución de Sanción emitida por la Asamblea General, (Ver Anexo 9-RH) en la cual instruye a Junta Directiva de aplicar la medida de sanción determinada por ésta; a fin de corregir y evitar comportamientos de mala conducta.	Secretaria de Junta Directiva de la ACE.
5. Firman el Acta, autorizando con ello a la Junta Directiva de la ACE, la aplicación de la sanción respectiva. Entrega una copia del Acta de Resolución de amonestación al docente.	Asamblea General de Padres de Familia.
6. Resguarda Acta de Resolución de Amonestación en el archivo de la ACE.	Secretaria de Junta Directiva.

7. Aplica la sanción al empleado.	Junta Directiva de la ACE.
CUANDO LAS SANCIONES INCLUYAN SUSPENSIÓN DE DÍAS LABORALES	
8. Enviar copia de Acta de resolución emitida por Asamblea General, para la aplicación de sanción, por faltas cometidas por el docente, al Ministerio de Trabajo; anexando el informe de mala conducta del docente.	Junta Directiva de la ACE.

9. Designar a un Inspector General de Trabajo, para que investigue y autorice la aplicación de la sanción.	<i>Ministerio de Trabajo</i>
CUANDO LA FALTA AMERITE DESTITUCIÓN.	
10. Presentar caso de falta grave de conducta, ante la Dirección Departamental de Educación, anexando el informe de mala conducta del docente.	Junta Directiva de la ACE.
11. Investiga y otorga el Visto Bueno para su destitución. Emite una carta expresando su conformidad por la decisión de Asamblea General. Si la Dirección Departamental no estuviese de acuerdo, emite alternativas de solución y da seguimiento a las mismas, si persisten los actos de mala conducta por parte del docente, otorga el Visto Bueno para su destitución.	<i>Dirección Departamental de Educación.</i>
12. Deja sin efecto el contrato del docente, y comunica a la Dirección Departamental sobre la cancelación del contrato.	Junta Directiva de la ACE.

PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE RECURSOS FINANCIEROS.

POLÍTICAS Y NORMAS PARA LA TRANSFERENCIAS DE FONDOS		
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Los fondos administrados por la ACE, se invertirán en los centros educativos respectivos y se destinarán prioritariamente para el mejoramiento de la calidad de la educación. ❑ Para recibir transferencias del MINED y administrar los Centros Educativos, la ACE deberá contar con su personería Jurídica otorgada por el MINED, mediante acuerdo Ejecutivo, y sus miembros reconocidos mediante Resolución Departamental de Reconocimiento de Miembros de Junta Directiva de la ACE. ❑ Las decisiones en la administración de los recursos, deberán tomarse con todos los miembros representantes de la comunidad educativa y asentarse en el Libro de Actas de la ACE. ❑ Las Modalidades para recibir fondos del Ministerio de Educación, deberán suscribir Convenio entre el MINED y los miembros con firma mancomunada (Presidente y Tesorero de Junta Directiva de la ACE), suscribir recibo, haber liquidado los fondos recibidos anteriormente, contar con los registros actualizados y no tener hallazgos de auditoría ya notificadas pendientes de superar. ❑ Las Modalidades de Administración Escolar Local deberán atender las condiciones establecidas en los diferentes convenios celebrados con el Ministerio de Educación u otras entidades y serán responsables de la liquidación de los fondos recibidos. 		
PROCEDIMIENTO PARA LA SUSCRIPCION DE CONVENIO Y RECIBO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS ENTRE LA ACE Y EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.		
Área Responsable:	Junta Directiva de al ACE.	Elaborado: 10/10/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Recibe de la Dirección Departamental de Educación, convocatoria, para que miembros de Junta Directiva de la ACE se presenten a legalizar el convenio de transferencia de bono(s).		Presidente de Junta Directiva de la ACE.

<p>2. Convoca a reunión extraordinaria a los miembros de la ACE, para informarles sobre la transferencia del bono(s), del inicio de los trámites de legalización y de la documentación necesaria a presentar ante la Dirección departamental de Educación.</p>	<p>Presidente de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>3. Presenta ante el Encargado de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación que les corresponda, la documentación necesaria para legalizar la transferencia de bonos, la cual contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotocopia de la Liquidación de los fondos de Bonos del año anterior. ▪ Fotocopias de los Documentos de Identidad Personal, si son nuevos miembros. ▪ Fotocopia del contrato de apertura de la cuenta corriente. ▪ Acta de Enmienda, si hay cambio de miembros con firma mancomunada o Acta de Integración si ha vencido el período del Consejo, para su legalización. 	<p>Presidente y Tesorero de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>4. Recibe y revisa documentos presentados por los miembros de Junta Directiva de la ACE.</p>	<p>Encargado de Administración Escolar de la Direc. Depart. de Educación</p>
<p><i>Si hay cambio de miembros:</i></p> <p>5. Emite, previo a la legalización de la transferencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución de Reconocimiento de Miembros, y ▪ Nota de autorización para cambio de firmas dirigida al Banco de la modalidad. (Ver Anexo 1-RF) <p>Entrega a la ACE, la transcripción del Acuerdo y la nota dirigida al banco, para cambio de las firmas autorizadas por el Director Departamental de Educación. Una vez autorizados los nuevos miembros sigue el siguiente paso</p>	<p>Encargado de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación</p>

<p><i>Si la modalidad no tiene problemas de vencimiento de miembros, de liquidación o auditorias notificadas con hallazgos pendientes.</i></p> <p>6. Emite:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenio General (Ver Anexo 2-RF), ▪ Recibo de transferencia de fondos (Ver Anexo 3-RF). ▪ Nota de autorización al Banco para que el MINED pueda congelar los fondos de la modalidad.(Ver Anexo 4-RF) <p>Entrega los documentos emitidos a los miembros de Junta Directiva de la ACE, para ser revisados.</p>	<p>Encargado de Administración Escolar Local de la Dirección Departamental de Educación</p>
<p>7. Revisan los documentos presentados, si están de acuerdo con su contenido, los firman y sellan.</p>	<p>Presidente y Tesorero de Junta Directiva de la ACE y Director Depart. de Educación.</p>
<p>8. Entrega copia del Convenio y del recibo de transferencias de bonos a los miembros de la modalidad.</p>	<p>Presidente de Junta Direct. ACE</p>
<p>9. Elabora expediente de la ACE para ser presentado ante la Pagaduría Auxiliar Departamental y llevar a cabo la respectiva gestión de fondos ante el Ministerio de Hacienda; conteniendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Originales del Convenio de Transferencia y Recibo de Bono(s), ▪ Copia del contrato de apertura de cuenta corriente. (Si es nueva) ▪ Fotocopias de los DUI (cuando hay cambio de miembros con firma mancomunada), ▪ Hoja de Liquidación de Bono(s) anteriores. ▪ Nota de autorización al Banco para que el MINED pueda congelar los fondos de la transferencia. <p>Envía expediente a la Pagaduría Auxiliar Departamental.</p>	<p>Presidente de Junta Direct. ACE</p>

<p>10. Pasos desarrollados por el MINED</p> <p>Elabora el requerimiento de fondos para la ACE. (Pagaduría Auxiliar Departamental)</p> <p>Gestiona los fondos ante el Ministerio de Hacienda y transfiere los fondos a la cuenta de la Pagaduría Auxiliar Departamental (Gerencia Financiera) Elabora planilla de transferencia de fondos para la ACE al Banco correspondiente, y Comunica a la Dirección Departamental de Educación. (Pagaduría Auxiliar Departamental)</p>	<p><i>Procedimiento del MINED; en el cual intervienen: Pagador Auxiliar Departamental y Gerencia Financiera</i></p>
<p>11. Recibe de la Dirección Departamental de Educación, notificación del depósito de fondos para llevar a cabo las actividades educativas de la Escuela EDUCO.</p>	<p>Presidente de Junta Direct. ACE</p>

POLÍTICAS PARA LA COMPRA Ó CONTRATACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS.

- ❑ Las compras se harán de acuerdo al Plan de Compras que se elabora anualmente.
- ❑ Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de bienes ó servicios, con diligencia y en el menor tiempo posible, garantizando además la calidad de los bienes y/o servicios contratados.
- ❑ Siempre que se requiera y de acuerdo a la naturaleza de las adquisiciones y/o contrataciones, se solicitará la asesoría del personal idóneo, para realizar la adquisición y/o contratación.
- ❑ Cuando se trate de equipo y mobiliario escolar; se deben adquirir eminentemente nuevos y con garantía.
- ❑ Cuando se trate de equipo de cómputo deberá adquirirse con garantía y el software con su respectiva licencia; cuidando que el software sea de las últimas versiones y equipo actualizado.
- ❑ Para que la factura que respalda la adquisición de bienes y servicios tenga validez deberá reunir las siguientes condiciones:
 - No deberá tener borrones, testaduras ni enmendaduras.
 - Deberán de ser documentos originales, no fotocopias.
- ❑ Cuando se refiera a gastos por reparaciones y/o mantenimiento de inmuebles será indispensable escribir las características particulares de cada bien mueble a reparar, por ejemplo: clase de bienes, marca, serie; el No. de inventario correspondiente y los aspectos a considerar de las reparaciones o mantenimiento correspondiente.
- ❑ En el caso de reparaciones con los inmuebles se deberá especificar la clase de daño a reparar su ubicación, tamaño, área, descripción y cantidad de material utilizado (justificado con facturas según ley) y además las causas que generaron los daños mencionados.
- ❑ A todos los documentos de egresos deberán estamparles un sello de pagado.
- ❑ Mantener controles de inventario eficientes, a fin de garantizar la integridad de los materiales, papelería, útiles y demás en custodia de la ACE.
- ❑ Siempre se levantara Acta de Recepción de Bienes y/o Servicios, al momento de dar por satisfecho un contrato.

- Para respaldar la adquisición de bienes y/o servicios para actividades culturales, educativas y recreativas deberán evidenciar la recepción de las mismas completando el *formulario de Adquisición de Servicios por Actividades Culturales y/o Recreativas*. (Ver Anexo 14-RF).
- El procedimiento a seguir en la contratación de bienes y/o servicios, se harán de acuerdo a los montos y formas de contratación establecidas en la Ley de Adquisiciones de la Administración Pública (Art. 40), (Ver Anexo 5-RF). así:
 - Montos de \$0.001-\$1,440.00; deberán seguir el procedimiento de Contratación por Libre Gestión.
 - Montos de \$1,440.01-\$11,520.00; deberán seguir el procedimiento de Contratación por Licitación pública por Invitación.
 - Montos de \$11,520.01 en adelante; deberán seguir el procedimiento de Contratación por Licitación Pública.
 - El Procedimiento de Contratación Directa se llevará a cabo únicamente cuando el bien o servicio por contratar sea ofrecido por ofertantes únicos o marcas específicas y no habrá límite en los montos por lo extraordinario de las causas que lo motivan.
- Las bases de licitación o de concurso, deberán estar apegadas a los manuales guías proporcionados por la UNAC.
- Las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles, servicios y consultorías, deberán ser realizadas por un Encargado de Compras, él cual será el Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
- La recepción de las adquisiciones y contrataciones de bienes, obras civiles y consultorías, será responsabilidad del Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE.
- El encargado de compras (Secretario) mantendrá en la institución una lista de proveedores actualizados y sus antecedentes clasificados según la naturaleza del bien o servicio que ofrezcan, con el objeto de disponer de la información oportuna para realizar nuevas adquisiciones.

- El pago de bienes y servicios deberá efectuarse con cheque emitido a nombre del Proveedor o Suministrante, los cuales deberán respaldarse con factura o recibo de conformidad a la Ley del IVA o en efectivo según lo normado en el apartado de caja chica; en el caso de pago de bienes y servicios deberá considerarse la ley de renta.
- En las suscripciones de contratos de bienes y servicios la ACE, no podrá comprometer recursos de la institución a períodos mayores del ejercicio fiscal vigente cuando se trate de fondos de los otros ingresos; con los fondos de las transferencias deberán respetar la vigencia y el monto de la ejecución de éstas.

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA Ó CONTRATACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS POR LIBRE GESTIÓN.

Área Responsable:	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE. / Junta Directiva. ACE	Elaborado 16/11/04 Revisado: 20/12/04
-------------------	---	--

Los Artículos a los que se hace referencia en el presente procedimiento han sido tomados de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración pública.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Elabora Plan de Compras (Ver Anexo 6-RF) de conformidad al Presupuesto del centro educativo, a fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la entidad en el Plan Escolar Anual. Así mismo, define las características de los bienes o servicios que requieren.	ACE
2. Elabora solicitud de cotización (Ver Anexo 7-RF) en por lo menos tres establecimientos diferentes (Art. 13, Art. 40) ¹³ ; y envía a proveedores que pueden suministrar el tipo de bien o servicio requerido, estableciendo el tiempo de entrega de los bienes o servicios.	Secretario de Junta Directiva de la ACE.
3. Recibe de los posibles proveedores las cotizaciones del bien o servicio requerido, en donde especifican las características y precio del producto. Presenta las cotizaciones a los demás miembros de Junta Directiva.	Secretario de Junta Directiva de la ACE.

¹³ Si la compra del Bien y/o Servicio tienen un monto de \$0.01 – \$1,584.00, no serán necesarias las tres cotizaciones con diferentes proveedores.

<p>4. En reunión ordinaria o extraordinaria hacen los análisis respectivos: <u>Técnico</u>; en donde consideran las características técnicas de los bienes o servicios, la garantía del bien o servicio, tiempos de entrega, etc. <u>Económico</u>; en donde consideran el precios de los bienes o servicios Seleccionan al proveedor de acuerdo al análisis Técnico-económico realizado. (Ver Anexo 8-RF)</p>	<p>Junta Directiva de la AC ó Comité Financiero Contable</p>
<p>5. Elabora Acta de Adjudicación de Bienes y/o Servicios (Ver Anexo 9-RF), y la Orden de Compra de Bienes y Servicios con el respectivo numero correlativo (Ver Anexo 10-RF). Obtiene la firma de todos los miembros de Junta Directiva de la ACE.</p>	<p>Secretario(a) de Junta Directiva. ACE</p>
<p>6. Entrega el Acta de Adjudicación de Bienes y/o Servicios y la Orden de Compra a Junta Directiva de la ACE, para ser firmada; autorizando con ello la compra.</p>	<p>Secretario(a) de Junta Directiva. ACE</p>
<p>7. Revisan el Acta de Adjudicación de Bienes y/o Servicios y la Orden y firman autorizando la compra o contratación del Bien o Servicio.</p>	<p>Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>8. Comunica al ofertante seleccionado, la adjudicación de la compra, para que éste entregue el bien o servicio solicitado.</p>	<p>Secretaria de Junta Directiva. ACE</p>
<p>9. Recibe del Ofertante seleccionado los bienes o servicios y factura de consumidor final (Anexo 11-RF) o Recibo¹⁴ a favor de la ACE (Anexo 12-RF). Revisa que cumplan con las características deseadas del bien o producto, de acuerdo a lo especificado en la solicitud de cotización.</p>	<p>Presidente de junta Directiva de la ACE</p>
<p>10. Elabora Acta de Recepción del bien o Servicio¹⁵, con el respectivo numero correlativo (Anexo 13-RF), firma de recibido, dejando constancia de que se recibe a entera satisfacción y obtiene la firma del proveedor o representante del mismo y entrega copia del Acta de Recepción y copia de la Orden de Compra al proveedor.</p>	<p>Presidente de junta Directiva de la ACE</p>

¹⁴ Siempre y cuando no sea contribuyente obligado del IVA.

¹⁵ Cuando fueren bienes y/o servicios para actividades culturales, educativas y recreativas deberán evidenciar la recepción de los mismos mediante un listado que contenga el nombre de la actividad, lugar, fecha, nombre, número de DUI. y firma de los participantes **Hacer Formularioxxx**.

<p>11. Entrega al Tesorero(a) la documentación generada por la compra o contratación del bien o servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orden de Compra del bien o Servicio. ▪ Acta de recepción del bien o Servicio, ó Listado de Actividad Desarrollada. ▪ Factura de Recibido, ó Recibo. 	<p>Secretaria(o) de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>12. Emite cheque a favor de la empresa o proveedor, de acuerdo a la información contenida en la Orden de Compra (Ver Anexo 31-RF). Firma y obtiene la firma del Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE.</p>	<p>Tesorero(a) de Junta Directiva. ACE</p>
<p>13. Entrega cheque al proveedor. Estampa el sello de pagado a la factura, llenando la información requerida en la misma.</p>	<p>Tesorero(a) de Junta Directiva. ACE</p>
<p>14. Registra en el libro de ingresos y gastos la compra del bien o Servicio, así como en el libro de Bancos. Archiva la documentación para sus respectivos controles.</p>	<p>Tesorero(a) de Junta Directiva. ACE</p>

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA O CONTRATACION DE SERVICIOS POR LICITACIÓN O CONCURSO PÚBLICO POR INVITACIÓN.		
Los Artículos a los que hace referencia el presente Procedimiento son tomados de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.		
Área Responsable:	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE. / Junta Directiva ACE.	Elaborado: 11/11/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Verifica que el bien o servicio a contratar este contenido en el Plan de Compras y si existen los fondos para hacer dicha compra o contratación.		Junta Directiva de la ACE
2. Elabora condiciones y especificaciones técnicas, de Obra, Bien ó Servicio que se quiere contratar, así como las bases de Licitación ó Concurso (Art. 12, Lit. J). (Ver Anexo 15-RF)		Junta Directiva de la ACE
3. Abrir expediente de contratación por Licitación o Concurso Público por Invitación, archivando las Bases de Licitación o Concurso Público. (Art. 12, literal h).		Secretario(a) Junta Directiva de la ACE
4. Convoca a reunión a los Padres de Familia para celebrar Asamblea General.		Presid. de Junta Directiva ACE.
En Asamblea General		
5. Presenta las bases de Licitación o Concurso Público y las somete a aprobación para hacer efectiva la compra del bien o servicio por medio de Licitación o Concurso Público.		Presidente de Junta Directiva de la ACE.
6. Revisa y aprueba la compra del bien ó servicio (Art. 18); y devuelve las bases de licitación ó concurso a Junta Directiva de la ACE.		Asamblea General de Padres
SÓLO PARA LICITACIÓN O CONCURSO PÚBLICO POR INVITACIÓN.		
7. 1 Consulta la información que tiene de ofertantes y contratistas que hayan prestado sus servicios en el pasado, y elaborar una lista con un mínimo de cuatro ofertantes. Presenta el listado a Junta Directiva de la ACE, para su aprobación.		Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.

7. 2 Revisa, y aprueba lista corta (Art. 66), estampando cada uno su firma. Devuelve al Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.	Junta Directiva de la ACE.
7. 3 Elabora nota de invitación a ofertantes seleccionados (Ver Anexo 16-RF) y la entrega al Vocal de Junta Directiva de la ACE, para ser entregada a los ofertantes seleccionados.	Secretaria de Junta Direct. ACE
7. 4 Envía nota de invitación a ofertantes seleccionados y obtiene firma de recibido en copia de nota; una vez firmada de recibido la nota; la entrega nuevamente al Secretario(a) de junta Directiva de la ACE, para ser anexa al expediente. (Art. 67).	Vocal de Junta Directiva de la ACE.
LICITACIÓN Ó CONCURSO PÚBLICO Y LICITACIÓN Ó CONCURSO PÚBLICO POR INVITACIÓN	
8. Redacta convocatoria para medios de prensa escrita de circulación en el país (Art. 47), (Ver Anexo 17-RF) y la anexa al expediente de compra o contratación por licitación ó concurso público, ó licitación o concurso público por invitación.	Secretaria de Junta Directiva de la ACE.
9. Remite copia del expediente de contratación o compra por Licitación o Concurso público por Invitación, y Convocatoria a la Dirección Departamental de Educación para ser publicada en los periódicos de mayor circulación en el país.	Presidente de Junta Directiva de la ACE.
Una vez publicada la Convocatoria en los periódicos de circulación del país:	Secretaria de junta Directiva de la ACE.
10. Recorta las bases de licitación ó concurso publicadas en los periódicos; y agrega publicación de convocatoria y original de bases de licitación o concurso al expediente, en espera de fecha para el retiro de las bases.	Secretaria de junta Directiva de la ACE.
11. Recibe del ofertante el cumplimiento de las condiciones por derechos de bases de licitación ó concurso expuestas en la convocatoria a licitación ó concurso, para la entrega de las bases de éstas.	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE
12. Entrega bases de licitación ó concurso en lugar, fecha y hora establecidos en convocatoria (Art. 49). Anota los datos del retiro de bases de licitación ó concurso (Nombre de la persona, natural ó jurídica, fecha y hora) y obtiene firmar del ofertante. (Ver Anexo 18-RF)	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE

13. Presenta Oferta según las bases de licitación ó concurso; y firmar el Libro de Registro de Presentación de Ofertas. (Art. 52). (Ver Anexo 19-RF)	<i>Ofertante</i>
14. Elaborar carta, dirigida a la Dirección Departamental de Educación, invitándolos a la apertura de ofertas, como miembros de la Comisión de Evaluación de Ofertas ¹⁶ (Art. 20).	Presidente de Junta Directiva de la ACE.
15. Realiza acto de apertura de ofertas según bases de licitación ó concurso, y verifica que presten garantías de mantenimiento de oferta. (Art. 53).	Junta Directiva de la ACE, <i>Comisión Evaluac. Ofertas, y Ofertantes.</i>
16. Elabora Acta de apertura de ofertas (Ver Anexo 20-RF), haciendo constar las ofertas recibidas y garantías de mantenimiento de ofertas (Art. 53). Obtiene las firmas de participantes y entrega copia de Acta a Ofertantes.	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
17. Analiza ofertas, evaluando aspectos técnicos económicos y financieros (Ver Anexo 8-RF). Emite su recomendación respecto del ofertante a ser contratado. (Art. 55).	<i>Comisión Evaluación de Ofertas.</i>
18. Elaborar Acta de las Recomendaciones emitidas por la Comisión de Evaluación de Ofertas y la Anexa al expediente. (Ver Anexo 21-RF)	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
19. Convoca a reunión de Asamblea General y en ésta informa sobre el proceso de contratación o compra que se esta llevando a cabo(Art. 56); presentandoles el expediente del mismo.	Presidente de Junta Directiva de la ACE.
20. Revisa el expediente; y adjudica (Art. 18) conforme a recomendaciones de la Comisión de Evaluación de Ofertas.	Asamblea General de Padres
21. Elaborar resolución de Adjudicación (Ver Anexo 22-RF) (Art. 56) y la Orden de Compra de Bienes y/o Servicios con el respectivo No. correlativo. Obtiene la firma de los miembros de Asamblea General.	Secretario de Junta Directiva de la ACE.

¹⁶ “Cuando la Institución no contará con personal especializado o idóneo en la materia que se trate, solicitará colaboración de funcionarios públicos de otras instituciones del Estado, quienes estarán obligados a colaborar, excepcionalmente, se podrá contratar especialistas”. Art 20

22. Redactar aviso de adjudicación para ser publicados en medios de prensa escrita de circulación de la República (Art. 57) (Ver Anexo 23-RF), y lo anexa al expediente. Entrega el expediente al Presidente de junta Directiva de la ACE	Secretario de Junta Directiva de la ACE.
23. Envía el expediente de Contratación ó Compra a la Dirección Departamental, para hacer las respectivas publicaciones en los periódicos de circulación nacional y para formalizar la contratación del bien ó servicio.	Presidente de Junta Directiva de la ACE
24. Elabora Acta de notificación (Ver Anexo 24-RF) y esquila de notificación Resolución de Adjudicación (Ver Anexo 25-RF). Envía a ofertantes participantes y ofertante adjudicatario, (a más tardar dentro de las 72 horas hábiles siguientes de haberse proveído). (Art. 57, 74).	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
25. Publica en los periódicos de circulación del país el aviso de adjudicación. Elaborar contrato (Ver Anexo 26-RF) y lo remite a la ACE; anexando el expediente del caso.	MINED
26. Revisa el contrato, contra las bases de licitación ó concurso y comunica al Ofertante Adjudicatario, el día y hora para firmar el contrato. (Art. 18, 80).	Junta Directiva de la ACE.
27. Revisar y firmar contrato (en un plazo máximo de 8 días hábiles posteriores a la notificación de la Resolución de adjudicación. Art. 81), en presencia del Asesor Legal del MINED, en calidad de Notario.	Junta Directiva de la ACE, <i>Ofertante Adjudicatario y Notario.</i>
28. Anexa contrato al expediente y lo resguarda en el archivo de la ACE.	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE
29. Devuelve garantías de mantenimiento de oferta a ofertantes no ganadores (Art. 80).	Presidente Junta Directiva. ACE.
30. Prepara y entrega suministros ó proporciona el servicio, según cláusulas del contrato.	<i>Ofertante Adjudicatario.</i>

31. Recibe el bien adquirido y revisa que cumpla con las especificaciones requeridas, así como comprobar que el servicio prestado cumpla con las cláusulas del contrato.	Presidente de Junta Directiva de la ACE.
32. Elaborar Acta de recepción de bienes ó servicios prestados (Art. 12, literal j) la firmar y obtiene la firma del Ofertante Adjudicatario. Entrega copia de Acta y Orden de Compra al Ofertante Adjudicatario.	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
33. Devuelve garantía de cumplimiento de contrato con su respectivo finiquito, al ofertante adjudicatario cuando éste, este totalmente pagado ó compensado el anticipo otorgado (Art. 34) ¹⁷ .	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
34. Entrega el expediente de compra o contratación por Licitación o Concurso público por Invitación, al Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE; para cancelar el bien ó servicio contratado (Depende de cómo se haya pactado el pago; si se pagará todo al final del servicio recibido o pagos parciales).	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
35. Emite cheque a favor de la empresa o proveedor, de acuerdo a la información contenida en la Orden de Compra (Ver Anexo 31-RF). Firma y obtiene la firma del Presidente(a), y Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.	Tesorero(a) de Junta Directiva. ACE
36. Entrega cheque al proveedor. Estampa el sello de pagado a la factura, llenando la información requerida en la misma.	Tesorero(a) de Junta Directiva. ACE
37. Registra en el libro de ingresos y gastos la compra del bien o Servicio, así como en el libro de Bancos. Archiva la documentación para sus respectivos controles.	Tesorero(a) de Junta directiva. ACE

¹⁷ La forma de cancelación por el bien ó servicio prestado esta definida en el contrato. Pueden ser pagos fraccionados ó un sólo pago al momento de recibir el bien ó servicio.

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA Ó CONTRATACIÓN DE SERVICIOS POR CONTRATACIÓN DIRECTA.		
Los Artículos a los que hace referencia el presente Procedimiento son tomados de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.		
Área Responsable:	Secretaria de Junta Directiva de la ACE / Junta Directiva de la ACE.	Elaborado 15/11/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Elabora condiciones y especificaciones técnicas, de Obra, Bien ó Servicio. Determina que la contratación será Directa de acuerdo a las situaciones expuestas en el Art. 72 , abre expediente del caso. (Art. 12, literal h)		Junta Directiva de la ACE ó Comité de Gestión de Recursos.
2. Elabora la Resolución de la Contratación Directa (Ver Anexo 27-RF), en el cual se detalla las condiciones por las cuales se deberá realizar la compra o contratación de forma Directa y obtiene la firma de los miembros de Junta Directiva. Anexa la Resolución de la Contratación Directa al expediente y lo entrega al Presidente de Junta Directiva de la ACE, para su presentación ante Asamblea General.		Secretaria de Junta Directiva de la ACE.
3. Somete a aprobación de la Asamblea General de Padres la compra por medio de contratación Directa.		Presidente Junta Directiva ACE
4. Revisar el expediente y la Resolución Razonada; autoriza la compra o contratación del Bien o Servicio por Contratación Directa. Y lo remite nuevamente al Jefe de UACI.		Asamblea General de Padres.
5. Levanta Acta dando a conocer resolución de la Asamblea General de Padres de familia. Obtiene la firma de los Padres presentes en Asamblea General.		Secretaria de Junta Directiva de la ACE.
6. Consulta la información registrada de ofertantes y contratistas que han prestado sus servicios previamente a la ACE, selecciona ofertante(s) que cumpla(n) requisitos; y llevara a cabo las cotizaciones respectivas.		Secretaria de Junta Directiva de la ACE.
7. Elabora cuadro de cotizaciones y traslada con el expediente a Junta Directiva de la ACE, para proponer al ofertante según análisis técnico-		Secretaria de Junta Directiva de la

económico (Ver Anexo 8-RF).	ACE.
8. Elabora el análisis técnico-económico de cada uno de los ofertantes, y proponen al ofertante mejor calificado para la Contratación Directa del bien ó servicio. y someterla a aprobación del Consejo Directivo; anexando el expediente del mismo para su evaluación.	Junta Directiva de la ACE ó Comité Financiero Contable
9. Somete a aprobación en Asamblea General de Padres, la adjudicación del ofertante propuesto, para la compra o contratación por Libre Gestión, anexando el expediente del caso.	Presidente de Junta Directiva de la ACE.
10. Revisa y aprueba la compra del bien ó servicio por Contratación Directa; Adjudicando al ofertante a contratar(Art. 18). Emitir Acta; anexando la certificación de la misma al expediente.	Asamblea General de Padres.
11. Elabora Acta de resolución de Adjudicación (Art. 56) (Ver Anexo 28-RF), indicando la resolución de los Padres de Familia Reunidos en Asamblea General y la Orden de Compra. Obtiene la firma de los asistentes y las anexa al expediente.	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
12. Envía expediente de Contratación ó Compra a la Dirección departamental de Educación para que sea esta quien realice los trámites de contratación ante el MINED, para formalizar la contratación del bien ó servicio.	Presidente Junta Directiva. ACE
13. Elabora contrato (Ver Anexo 26-RF)y lo remite a la ACE; anexando el expediente del caso.	<i>Asesor Legal del MINED.</i>
14. Revisar que el contrato este acorde a las condiciones y especificaciones técnicas, de Obra, Bien ó Servicio.	Presid. y Secret. de Junta Directiva de la ACE.
15. Convoca a Ofertante Adjudicatario para firmar el contrato.	Vocal de Junta Directiva. ACE
16. Revisar y firmar contrato (Art. 18), en presencia del Asesor Legal del MINED en calidad de Notario.	Junta Directiva de la ACE, <i>Ofertan. Adjudic. y Notario</i>
17. Anexa contrato al expediente y lo resguarda en el archivo de la ACE.	Secretario(a) Junta

	Direct. ACE
18. Presenta garantías solicitadas en el Contrato al Encargado de Compras (Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE).	<i>Ofertante</i> <i>Adjudicatario.</i>
19. Prepara y entrega suministros ó proporciona servicio, según cláusulas del contrato.	<i>Ofertante</i> <i>Adjudicatario.</i>
20. Recibe el bien o servicio y revisa que cumpla con las especificaciones requeridas, así como con las cláusulas del contrato.	Presidente de Junta Directiva de la ACE.
21. Elabora Acta de recepción de bienes ó servicios prestados (Art. 12, literal j) la firmar y obtiene la firma de Ofertantes Adjudicatarios. Emite copia de Acta y Orden de Compra para el Ofertante Adjudicatario.	Secretario de Junta Directiva de la ACE.
22. Devuelve garantía de cumplimiento de contrato con su respectivo finiquito, al ofertante adjudicatario cuando éste, este totalmente pagado ó compensado el anticipo otorgado (Art. 34) ¹⁸ .	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
23. Entrega el expediente de compra o contratación Directa al Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE; para cancelar el bien ó servicio contratado (Depende de cómo se haya pactado el pago; si se pagará todo al final del servicio recibido o pagos parciales).	Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
24. Emite cheque a favor de la empresa o proveedor, de acuerdo a la información contenida en la Orden de Compra (Ver Anexo 31-RF). Firma y obtiene la firma del Presidente(a), y Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.	Tesorero(a) de Junta Directiva. ACE
25. Entrega cheque al proveedor. Estampa el sello de pagado a la factura, llenando la información requerida en la misma.	Tesorero(a) de Junta Directiva. ACE
26. Registra en el libro de ingresos y gastos la compra del bien o Servicio, así como en el libro de Bancos. Archiva la documentación para sus	Tesorero(a) de Junta directiva.

¹⁸La forma de cancelación por el bien ó servicio prestado esta definida en el contrato. Pueden ser pagos fraccionados ó un sólo pago al momento de recibir el bien ó servicio.

respectivos controles.	ACE
------------------------	-----

POLÍTICAS PARA LA LEGALIZACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINED O DE OTROS INGRESOS.

LEGALIZACIÓN DE LOS LIBRO DE REGISTRO CONTABLE:

- ❑ Archiva documentos legales y financieros (resguardando por cinco años los documentos de respaldo y por diez años los libros) para la rendición de cuentas correspondiente.
- ❑ La ACE deberá aperturar en cualquier Banco del sistema financiero, una cuenta corriente específica para manejar los fondos que perciban por transferencias del MINED y otra, para los otros ingresos.
- ❑ Las cuentas bancarias de las Asociaciones Comunales para la Educación serán aperturadas a nombre de la Modalidad y Centro Educativo; según Acuerdo de Personería Jurídica, ejemplos: “Asociación Comunal para la Educación del Caserío Tres Amates, Cantón Ojos de Agua, Municipio de Aguilares, Departamento de San Salvador” .
- ❑ Las Modalidades deberán mantener actualizado un archivo mensual y anual por fuente de financiamiento y bono ordenando cronológicamente los documentos legales que respaldan los ingresos y egresos de la manera siguiente:
 - Convenio y Contrato de Apertura de Cuenta Corriente;
 - Recibos de los ingresos;
 - Documentos de egresos respaldados por las cotizaciones, facturas y/o recibos con el No. de cheque y fecha en que fueron pagados y otros documentos que respalden el proceso de compra.
 - Libro de Ingresos y Gastos; Libro de Banco y Libro Auxiliar de Caja Chica.
 - Chequeras, estados de cuenta del banco y conciliaciones bancarias;
 - Informe de Rendición de cuentas anual y de los otros ingresos, liquidación anual y otros.

REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS:

- ❑ Para los centros educativos que no perciban ingresos suficientes para aperturar una cuenta corriente, se manejarán en efectivo y sus registros se llevarán en el libro de ingresos y gastos correspondientes junto con sus respectivos archivos, siéndoles aplicables las demás regulaciones.
- ❑ Las cuentas bancarias deberán ser administradas mancomunadamente de acuerdo por el Presidente y Tesorero de la Junta Directiva.

- ❑ La ACE, deberá llevar un libro de ingresos y gastos para las transferencias del MINED, en un libro foliado de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental del Ministerio de Educación; separando los folios necesarios para el registro de cada transferencia. Al inicio del registro de cada transferencia, deberán anotar el nombre de la misma.
- ❑ Los otros ingresos deberán registrarlos en un libro de ingresos y gastos separado de las transferencias del MINED, en un libro de tres columnas autorizado por la Dirección Departamental del Ministerios de Educación. El nombre del libro será “Registro de Otros Ingresos y Egresos de Fondos”.
- ❑ Las modalidades deberán llevar también un Libro de Banco para la cuenta bancaria de las transferencias del MINED.

- ❑ Los registros en los libros de ingresos y egresos deberán reunir las siguientes características:

- No deberán dejarse espacios entre líneas ni paginas en blanco.

- Todas las anotaciones deberán hacerse en orden cronológico y a tinta azul o negra nunca a lápiz.

- El libro no deberá tener borrones, testaduras ni enmendaduras, y si los hubiere deberán hacerse del conocimiento de la Administración Escolar para registrarlos y autorizarlas en el libro de actas respectivas.

Los centros educativos que tengan mecanizados los registros de ingresos y gastos deberán numerar y legalizar las hojas en blanco correspondientes en la Dirección Departamental, para que registren las operaciones mensualmente. La Dirección Departamental llevará un registro para el control de los libros u hojas legalizadas a los Centros Educativos.

- ❑ Las modalidades deberán tomar en cuenta Las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) 1-18-01 Capitulo 1 Normas Generales Documentación de Soporte.

“Las operaciones que realicen las entidades públicas, cualquiera que sea su naturaleza, deberán contar con la documentación necesaria que las soporte y demuestre, ya que con ésta se justifica e identifica la naturaleza, finalidad y resultado de la operación; asimismo, contiene datos y elementos suficientes que facilitan su análisis. La documentación debe estar debidamente custodiada y contar con procedimientos para su actualización oportuna.”

- ❑ La chequera deberá ser administrada por el Tesorero(a) y nadie deberá firmar cheques en blanco, no obstante la chequera deberá resguardarse en el Centro Educativo.
- ❑ Todo gasto debe pagarse mediante cheque (Anexo 31-RF).
- ❑ Cada vez que emita un cheque de pago, el Tesorero debe considerar la aplicación de la Ley del Impuesto sobre la Renta, principalmente el Capítulo II, Art. 66.
- ❑ Todo cheque emitido a cargo de los fondos asignados por el MINED y Otros Ingresos, deberá ser firmado por los miembros de las Modalidades que tienen firma mancomunada. Los cheques anulados deberán ser engrapados en el taco de la chequera.

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA LEGALIZACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINED O DE OTROS INGRESOS.

Área Responsable:	Junta Directiva de la ACE / Tesorero de Junta Directiva de la ACE.	Elaborado: 17/11/04 Revisado : 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE

LEGALIZACIÓN DE LOS LIBROS DE REGISTRO CONTABLE

1. Autorizan el Libro de Banco, el cual contendrá las transferencias de la cuenta bancaria de la ACE; firmando cada uno de los miembros la primera página del libro. Así mismo acuerdan llevar a legalizar a la Dirección Departamental el libro de Ingresos y Gastos de las transferencias y el de Otros Ingresos.	Junta Directiva de la ACE.
2. Presenta a la Dirección Departamental de Educación correspondiente; los Libros de Ingresos y Gastos, Libro de Banco y el Libro de Otros Ingreso, para ser Legalizados por el MINED.	Presidente de Junta Directiva de la ACE
3. Legaliza el Libro de Ingresos y Gastos, Libro de Banco y el Libro de Otros Ingreso para poder llevar el registro de las operaciones financieras a efectuarse; y lleva el control de la autorización de los mismos. Una vez legalizado el libro lo entrega al Presidente de Junta Directiva de la ACE.	Director Departamental de Educación.
4. Entrega los libros legalizados (Libro de Ingresos y Gastos, el Libro de Otros Ingresos, y el Libro de Banco de la cuenta bancaria de las	Presidente de Junta Directiva de

transferencias), al Tesorero de Junta Directiva de la ACE, para que inicie el registro de las operaciones financieras.	la ACE.
REGISTRO DE INGRESOS	
5. Confirma en el banco correspondiente la disponibilidad financiera de las cuentas de las transferencias del MINED, y de los Ingresos por Otros Ingresos.	Tesorero de Junta Directiva de la ACE
6. Anota, en la parte superior del primer folio a utilizar por cada transferencia, en el Libro de Ingresos y Gastos, el nombre de la transferencia o Bono, la fuente de financiamiento, y el año en que serán registrados dichos fondos. (Ver Anexo 29-RF). De igual forma lo hace para el Libro de Otros Ingresos. Así mismo, anota en el Libro de Banco de la cuenta de las transferencias, el número de la cuenta a que corresponde el Libro, el nombre del banco y el año (Ver Anexo 30-RF).	Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
7. Registra en el Libro de Ingresos y Gastos, la cantidad de los fondos recibidos, en la columna referente a Ingresos. La misma cantidad la anota en la columna de Saldos al lado izquierdo de la misma (Ver Anexo 29-RF). De igual manera procede a hacer el registro en el Libro de banco (Ver Anexo 30-RF).	Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
REGISTRO DE GASTOS	
8. Recibe del Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE, expediente de compra o contratación de Bien o Servicio. Emite cheque (Ver Anexo 31-RF) de acuerdo a los datos indicados en al Orden de Compra o Contratación; ó de acuerdo a los contratos de contratación o compra de Bienes o Servicios que la ACE haya celebrado con el Proveedor.	Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
9. Recibe del Proveedor copia de la Orden de Compra, con la cual reclama cheque. Entrega el respectivo Cheque; cancelando de esta forma el bien o servicio adquirido.	Tesorero de Junta Directiva de la ACE.

<p>10. Registrar en el Libro de Ingresos y Gastos, (ó en el Libro de Otros Ingresos, según sea el caso) y en el Libro de Banco, los gastos efectuados en la columna de gastos correspondiente.</p>	<p>Tesorero de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>11. Hace la resta de: el Saldo de la fila anterior (supongamos fila1), con el gasto registrado y coloca el resultado de la resta al lado izquierdo de la columna de saldos (de la fila 2); si la resta resultará con un número negativo, éste se coloca al lado derecho. Lleva así el control de todos los gastos y saldos realizados en forma periódica, incluyendo cheques emitidos a favor del Encargado de Caja Chica. (Ver Anexo 29 y 30-RF)</p>	<p>Tesorero de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>12. Sella de pagado cada factura o recibo cancelado, indica la fecha, Número de cheque, la cantidad pagada, el nombre del Banco con el que se giro el cheque y el Número de cuenta en el Banco. (Ver Anexo 32-RF).</p>	<p>Tesorero de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>13. Totaliza los ingresos, los gastos y el saldo al finalizar cada página del Libro de Ingresos y Gastos, Libro de Otros Ingresos y el Libro de Bancos; indicando que pasa a la siguiente página, y en la siguiente indicará que vienen totales de la página anterior. Mensualmente debe establecer el saldo total del mes.</p>	<p>Tesorero de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>14. Al final de cada mes, deberá hacer un resumen de los egresos o gastos por concepto, para ser presentado a junta Directiva de la ACE y a Asamblea General de Padres..</p>	<p>Tesorero de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>15. Crea un expediente por fuente de financiamiento (MINED, Alcaldía, ONG, etc); en el cual resguarda toda la documentación legal que respalde los ingresos y egresos (Recibos, Facturas, Quedan, etc); la documentación en el expediente deberá estar ordenada cronológicamente, para facilitar los controles internos y de auditorias.</p>	<p>Tesorero de Junta Directiva de la ACE.</p>

POLITICAS DE MANEJO Y CONTROL DE LOS DOCUMENTOS DE OTROS INGRESOS DEL CENTRO EDUCATIVO.

- ❑ Se consideran otros ingresos de los Consejos Directivos Escolares y Asociaciones Comunales para la Educación los provenientes de las contribuciones de apoyo voluntario, administraciones de tiendas escolares, cafetines, donaciones y otros; en cumplimiento al Art. 77 de la Ley General de Educación.
- ❑ La utilización de estos ingresos serán para beneficio de la institución educativa para el mejoramiento de la calidad de la educación, sustentados en Art. 77 de la Ley General de Educación y Art. 8 del Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación.
- ❑ Para el control de los Otros Ingresos que perciba el Consejo Directivo Escolar, deberán imprimirse dos series de recibos de ingresos prenumerados, una para el control exclusivo de las contribuciones voluntarias y la otra para el control de los demás ingresos que se perciban. En el caso de las ACE únicamente la serie para el control de los ingresos por cafetines, tiendas escolares, donaciones y otros.
- ❑ Todos los ingresos percibidos deberán ser depositados en forma integra, en las siguientes 24 horas hábiles a su recepción.
- ❑ Las modalidades podrán modificar el Plan Escolar Anual y su presupuesto, de acuerdo a las necesidades e ingresos reales que perciba el centro educativo, debiéndolas registrar en acta en el libro correspondiente.
- ❑ Si los ingresos percibidos son mayores o menores a los presupuestados, la modalidad podrá modificar su Plan Escolar Anual y Presupuesto, asignando los recursos en actividades prioritarias del centro educativo.
- ❑ Cuando se realicen actividades especiales en beneficio de la comunidad educativa, aprobadas por la ACE, no deberá limitarse a registrar únicamente los resultados de dicha actividad, si no que deberán anotarse todos los documentos, que respalden legalmente los egresos y/o ingresos, los cuales deberán registrarse detalladamente en los libros respectivos.
- ❑ Si para alguna actividad se emiten tarjetas, vales, recibos, ticket, listas etc., deberán resguardar los que no se utilicen o los sobrantes, en el tiempo que determine la ley para su revisión posterior.
- ❑ En caso de pérdida de recibos, la Administración Escolar deberá registrar en acta oportunamente la numeración de los recibos prenumerados extraviados con el fin de evitar fraudes y llevar un mejor control de los mismos.

- Para el registro y control de los gastos de estos fondos, deberá aplicar la normativa y procedimientos establecidos para la ejecución de las transferencias (Ver Procedimiento para el Registro de Ingresos y Gastos); así como hacer el respectivo registro en el libro caja chica.

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR EL CONTROL DE LOS DOCUMENTOS DE OTROS INGRESOS DEL CENTRO EDUCATIVO.

Area Responsable:	Junta directiva de la ACE / Tesorero de Junta Directiva de la ACE.	Elaborado: 17/11/04 Revisado : 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Contrata los servicios de una imprenta para elaborar los recibos prenumerados de ingresos en dos series: Una para las contribuciones voluntarias (Anexo 33-RF); y otra para las demás fuentes de ingresos (Ver Anexo 34-RF); de acuerdo a resolución de Junta Directiva de la ACE ¹⁹ . (Ver Procedimiento de Adquisición de Bienes y/o Servicios por Libre Gestión)		Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
2. Entrega talonarios, al Tesorero de Junta Directiva de la ACE, y anota en el Libro Control de Recibos entregados; el primer número con que inicia la numeración y el último número con el que finaliza; obtiene la firma de recibido del Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE. (Ver Anexo 35-RF)		Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE.
3. Recibe pagos por Otros Ingresos, y emite recibo correspondiente por cada ingreso. Registra detalladamente en el libro de ingresos y gastos, en la columna de ingresos y en orden cronológico el concepto y el monto recibido. (Ver Anexo 29-RF)		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
4. Remesa a la cuenta corriente de la ACE, íntegramente el ingreso recibido; en las siguientes 24 horas hábiles a la recepción de los fondos. Resguarda en la documentación de respaldo del respectivo expediente copia del comprobante de remesa.		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
5. Elabora, al finalizar cada mes, un resumen de los ingresos percibidos detallando el concepto por cada uno; para ser presentado		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.

¹⁹ Este Trámite se lleva a cabo, antes de iniciar el año escolar.

ante junta Directiva de la ACE; y posteriormente en Asamblea General de la ACE.	
---	--

POLITICAS DE CONTROL DE CAJA CHICA.

- ❑ Con cargo a los fondos transferidos por el MINED y de otros ingresos que genere el centro educativo la ACE; podrá en caso necesario crear una Caja Chica por tipo de transferencia hasta por un monto de \$57.14; siendo reembolsable su valor por la cantidad gastada.
- ❑ Los gastos pagados por Caja Chica, no podrán ser mayores de \$22.86,
- ❑ Para el registro de los gastos por Caja Chica, llevarán un Libro Auxiliar.
- ❑ Junta Directiva de la ACE, deberá legalizar la Creación y Uso de Caja Chica, por medio de acuerdo, el cual será registrado en el Libro de Actas, indicando la finalidad de uso de los fondos.
- ❑ Los Reintegros a caja chica se efectuarán al acumular el 80% o más en facturas y/o recibos pagados.

PROCEDIMIENTO DE USO Y CONTROL DE CAJA CHICA.

Área Responsable:	Junta directiva de la ACE / Tesorero de Junta Directiva de la ACE.	Elaborado: 18/11/04 Revisado: 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Autorizan el Libro Auxiliar de Caja Chica, firmando el primer folio del libro en cual se registrarán los ingresos y gastos por el fondo que de caja chica. Hacen entrega del libro auxiliar al Tesorero para que lleve los registros correspondientes al uso de los fondos.		Junta Directiva de la ACE.
2. Elabora vales prenumerados para el control de la caja chica (Ver Anexo 36-RF), los imprime y entrega al Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE, para su manejo y control.		Secretario(a) Junta Directiva de la ACE.

3. Elabora cheque a su favor (Nombre del Tesorero(a) de Junta directiva de la ACE) por el valor de \$ 57.14; así mismo elabora recibo por el valor del cheque especificando la finalidad de uso de los fondos. Presenta cheque y recibo firmado al Presidente(a) de Junta directiva de la ACE, para autorizar el uso de los fonos	Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE.
4. Revisa el cheque y el recibo. Firma el cheque; autorizando con ello el uso de fondos para caja chica.	Presidente(a) Junta Directiva de la ACE.
5. Hace efectivo el valor del cheque, para disposición de caja chica.	Tesorero(a) de Junta Directiva ACE
GASTOS DE FONDOS DE CAJA CHICA	
6. Solicita al Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE; Vale prenumerado de caja chica para efectuar compra de un bien, lo llena especificando: Uso o finalidad de la compra y la cantidad a gastar en letras y números, así como su nombre y firma como persona que recibirá los fondos. Presenta el Vale con la información completa al Presidente de Junta Directiva de la ACE, para ser aprobado por él.	Secretario de Junta Directiva de la ACE
7. Firma el Vale de caja chica presentado por el Secretario(a), aprobando de esta manera la compra por Caja Chica.	Presidente(a) de Junta Directiva ACE
8. Presenta el Vale firmado de autorizado para recibir los fondos y realizar la compra, al Tesorero de junta Directiva de la ACE.	Encarg Compras: Secretario (a) ACE
9. Entrega el dinero y archiva el vale, para efectuar los respectivos registros y controles internos y de auditorias.	Tesorero de Directiva de la ACE.
10. Efectúa la compra y pide factura de consumidor final o recibo en casos eventuales debidamente firmado por quién recibe el pago por el producto comprado.	Secretario (a) ACE
11. Entrega factura o recibo al Tesorero como comprobante de la compra.	Secretario (a) ACE
12. Sella de PAGADO la factura o recibo y el vale. Archiva en el expediente correspondiente el vale, así como facturas o recibos ya cancelados.	Tesorero de Junta Directiva de la ACE

<p>REINTEGRO DE FONDOS DE CAJA CHICA.</p> <p>El reintegro es solicitado cuando se ha gastado el 80% de la disponibilidad de los fondos.</p>	
<p>13. Elabora solicitud de liquidación de caja chica; en la cual detalla, el concepto de cada compra y el No. de factura o recibo (Ver Anexo 37-RF); anexando comprobantes de los gasto efectuados (facturas o recibos). Entrega la solicitud a Junta Directiva de a ACE, con los respectivos anexos.</p>	<p>Tesorero de Junta Directiva de la ACE</p>
<p>14. Revisa la documentación recibida, analiza y aprueba el reintegro de fondos para caja chica.</p>	<p>Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>15. Elabora cheque a su favor (Nombre del Tesorero(a) de Junta directiva de la ACE) por el valor del REINTEGRO; así mismo elabora recibo por el valor del cheque especificando la finalidad de uso de los fondos. Presenta cheque y recibo firmado al Presidente(a) de Junta directiva de la ACE, para firmar el cheque.</p>	<p>Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>16. Revisa el cheque y el recibo. Firma el cheque; autorizando con ello el uso de fondos para caja chica.</p>	<p>Presidente(a) Junta Directiva de la ACE.</p>
<p>17. Hace efectivo el valor del cheque, para disposición de caja chica.</p>	<p>Tesorero(a) Junta Directiva ACE</p>
<p>Para la liquidación final de los saldos de los fondos, no se solicitará reintegro a caja chica; únicamente se presentarán los comprobantes de gastos (Facturas y recibos).</p>	

POLÍTICAS Y NORMAS PARA RENDIR CUENTAS Y LIQUIDAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO EDUCATIVO.

- ❑ La ACE deberá elaborar un informe anual de rendición de cuentas y presentar la liquidación de fondos cuando se trate de las transferencias por el Ministerio de Educación, ante la comunidad educativa y la Dirección Departamental de Educación correspondiente.
- ❑ Para los otros ingresos deben únicamente rendir un informe anual a la comunidad educativa.
- ❑ El informe anual de rendición de cuentas deberá contener los objetivos y metas alcanzados, el número de niños, niñas y jóvenes beneficiados, los ingresos recibidos, los gastos realizados y saldo a la fecha del informe; todo lo anterior en función del Plan Escolar Anual y presupuesto de la institución educativa.
- ❑ La ACE deberá presentar un informe de rendición de cuentas por cada transferencia recibida, conjuntamente con la liquidación respectiva.
- ❑ Los fondos que administra la ACE, serán objeto de auditoría por el MINED y por las instituciones interventoras del Estado. Así mismo la ACE presentará al Ministerio de Educación o a las instituciones interventoras del Estado, toda información relacionada al manejo de los fondos cuando éstas lo requieran.
- ❑ La ACE deberá convocar como mínimo a dos reuniones con toda la Comunidad Educativa durante el año, con la finalidad de presentar el Plan Escolar Anual de la institución, la planificación presupuestaria y los logros obtenidos en su ejecución.
- ❑ La Junta Directiva de la Asociación Comunal para la Educación deberá presentar informes financieros y de operación a la Asamblea General y autoridades competentes del Ministerio de Educación cuando éstas lo requieran.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION Y PRESENTACION DE LA LIQUIDACIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINED.

Área Responsable:	Junta directiva de la ACE / Tesorero de Junta Directiva de la ACE.	Elaborado: 19/11/04 Revisado : 20/12/04
ACTIVIDAD		RESPONSABLE

1. Convoca a Junta Directiva de la ACE para informar sobre la elaboración de la liquidación y obtención de nuevos fondos para el funcionamiento del Centro Escolar EDUCO.	Presidente de Junta Directiva de la ACE
2. Ordenan toda la documentación de respaldo y de registro financiero por cada transferencia recibida de acuerdo a los lineamientos contenidos en el formulario de liquidación.(Ver Anexo 38-RF)	Miembros con firma mancomunada.
3. Llenan el formato de liquidación, y elaboran el informe de rendición de cuentas, en el que se demuestra el cumplimiento de los objetivos y metas, número de beneficiarios atendidos y otros indicadores. Presentan a la Dirección Departamental de Educación el formato de liquidación debidamente lleno, firmado y sellado, en original y copia; anexa el informe de rendición de cuentas en original.	Presidente y Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
4. Recibe, revisa y sella toda la documentación que respalda la liquidación, registra en el sistema la información correspondiente.	Dirección Departamental de Educación.
CASO DE NO HABER OBSERVACIONES CON LA DOCUMENTACIÓN ENTREGADA:	
5. Archiva una copia del formulario de la auto liquidación y el informe original de rendición de cuentas en el expediente de la modalidad, y devuelve original del formulario de liquidación sellado y con firma de recibido; así como el resto de la documentación presentada a los miembros de la modalidad.	Dirección Departamental de Educación.
CASO DE HABER OBSERVACIONES CON LA DOCUMENTACIÓN ENTREGADA:	
6. Imprime hoja de observaciones; en la cual se especifica la información faltante y la fecha de nueva presentación de la liquidación, y la entrega a los miembros de la ACE. Archiva copia de la hoja de observaciones en el expediente de la modalidad.	Dirección Departamental de Educación.
7. Recopila la información solicitada y la presenta nuevamente a la Dirección Departamental de Educación, para hacer efectiva la liquidación de los fondos transferidos.	Presidente y tesorero de Junta Directiva de la ACE.

PROCEDIMIENTO PARA LA RENDICION MENSUAL DE CUENTAS.		
Área	Junta directiva de la ACE / Tesorero de Junta	Elaborado: 09/07/05
Responsable:	Directiva de la ACE.	Revisado : -/-/-
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Elaboran el informe de rendición de cuentas, en el que se demuestra el uso de las transferencias y fondos, por medio de los proyectos que se han ejecutado o que están en proceso de ejecución, de acuerdo al Plan Escolar Anual; así como los gastos fijos mensuales (Ver anexo39-RF) y el inventario de bienes del Centro Escolar (Ver Anexo 40-RF). Ver los procedimientos de Conciliación Bancaria y Comprobación de Gastos.		Presidente y Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
2. Convoca a Junta Directiva de la ACE para informar sobre la elaboración de la Rendición de cuentas mensual.		Presidente de Junta Directiva de la ACE
3. Ordena la documentación de respaldo de los gastos realizados y los registros financieros por cada transferencia recibida. Ver Anexo 41-RF		Tesorero(a) de junta Directiva
4. Presenta la rendición de cuentas ante la Asamblea General de Padres, demostrando el uso de los recursos que se han gastado en el mes.		Dirección Departamental de Educación.
CASO DE NO HABER OBSERVACIONES CON LA DOCUMENTACIÓN ENTREGADA:		
5. Elabora Acta de rendición de cuentas, haciendo constar que conocen y están de acuerdo con el manejo de los fondos transferidos por el MINED. Obtienen la firma de los Padres de familia reunidos en Asamblea General.		Asamblea General de Padres
6. Archiva el Acta en el libro de Actas respectiva, con el informe del rendición de cuentas del mes.		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
CASO DE HABER OBSERVACIONES CON LA DOCUMENTACIÓN ENTREGADA:		

7. Analizan la información recibida y solicita explicaciones sobre la utilización de gastos en proyectos determinados. Así mismo fijan fecha de presentación de la información solicitada en el caso de no quedar satisfechos con la información entregada.	Dirección Departamental de Educación.
8. Recopila la información solicitada y la presenta nuevamente a la Junta Directiva, si Junta Directiva no esta conforme se informa a la Dirección Departamental.	Presidente y tesorero de Junta Directiva de la ACE.
CASO DE SUBSANAR OBSERVACIONES.	
9. Elabora Acta de rendición de cuentas, haciendo constar que conocen y están de acuerdo con el manejo de los fondos transferidos por el MINED. Obtienen la firma de los Padres de familia reunidos en Asamblea General.	Asamblea General de Padres
10. Archiva el Acta en el libro de Actas respectiva, con el informe del rendición de cuentas del mes.	Secretario de Junta Directiva de la ACE.
CASO DE QUE SE MANTENGAN DUDAS.	
11. Analiza la información recibida y prepara informe a la Dirección Departamental de Educación, exponiendo sus observaciones y anexando el informe presentado por la Junta Directiva de la ACE,	Asamblea General de Padres.
12. Investiga y deduce responsabilidades.	Dirección Departamental de Educación.

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA CONCILIACIÓN BANCARIA.		
Área	Junta directiva de la ACE / Tesorero de Junta	Elaborado: 09/07/05
Responsable:	Directiva de la ACE.	Revisado : -/-/-
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1. Solicita oportunamente cada mes al banco los estados de las cuentas bancarias.		Presidente(a) y Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE
CUENTA DE TRANSFERENCIAS		
2. verificar contra el Libro de Banco y la chequera para revisar los cheques emitidos y concilia ambos saldos.		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
3. Suma los saldos del libro de ingresos y gastos de las diferentes transferencias, cantidad que debe coincidir con el saldo del libro de banco.		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
CUENTA DE OTROS INGRESOS		
4. verificar contra el Libro de Ingresos Y Gastos y la chequera para revisar los cheques emitidos y concilia ambos saldos.		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
5. Suma los saldos del libro de ingresos y gastos y la chequera ambos saldos deben ser iguales.		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
PARA AMBOS CASOS		
6. Elabora informe de conciliación bancaria, Ver Anexo 42-RF		Tesorero de Junta Directiva de la ACE.

CONTROLES PARA LA COMPROBACIÓN DE GASTOS

La Junta Directiva de la ACE, deberá llevar cada mes el control de los pagos efectuados, para comprobación de los gastos efectuados. Estos gastos son el pago de salario al docente, facturas de compra de materiales, planillas de pago al ISSS, AFP, etc.

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA COMPROBACIÓN DE GASTOS.		
Área	Junta directiva de la ACE / Tesorero de Junta	Elaborado: 09/07/05
Responsable:	Directiva de la ACE.	Revisado : -/-/-
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1	Recibe y archiva facturas, recibos, planillas de acuerdo a la cantidad del cheque emitido.	Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE
2	Registra en el libro de Ingresos y Gastos las facturas, recibos y planillas pagadas.	Tesorero de Junta Directiva de la ACE.
3	Verifica que la suma de los gastos mensuales sea igual al valor de los cheques emitidos en el mes.	Tesorero de Junta Directiva de la ACE.

ANEXOS

ANEXOS DEL AREA DE LEGALIZACION DE LAS ACES.

SOLICITUD DE APERTURA DE SERVICIO EDUCATIVO Y CONTRATACIÓN DE MAESTROS.

San Salvador, ___ de _____ de 200__.

DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
REPUBLICA DE EL SALVADOR

Presente.

Nosotros miembros de la Comunidad _____,
Nombre de la Comunidad

ubicada en _____, solicitamos a ustedes la apertura del Centro
Dirección de la Comunidad, Cantón, Municipio, Dpto.
Escolar _____; bajo la modalidad de una
Nombre sugerido para el Centro Escolar.

Asociación Comunal para la Educación, con el programa EDUCO. Actualmente la comunidad cuenta con _____ familias, con _____ niños con necesidad de estudios
No. de familias Cantidad de Niños
escolares en los niveles de _____ grado(s). En la Comunidad no
Grados necesarios para los niños
contamos con ningún centro escolar y el más cercano está ubicado en
_____ a _____ kilómetros de nuestra comunidad.
Nombre y Dirección del Centro Educativo más cercano

Así mismo solicitamos los maestros para los respectivos niveles mencionados.

Agradecemos su atención y espera de una resolución favorable a nuestra solicitud.

DIOS UNIÓN LIBERTAD

ACTA DE CONSTITUCION DE LA ACE Y ELECCION DE LA PRIMERA JUNTA DIRECTIVA

En el Caserío _____ del Cantón _____ del Municipio de _____ Departamento de _____ a las _____ horas del día _____ del mes de _____ del año _____.

Reunidos en Asamblea General, los Padres de Familia y demás miembros de la Comunidad y ante la presencia de representantes del Ministerio de Educación, éstos últimos hicieron saber que el objeto de la misma, era para constituir la ASOCIACION COMUNAL PARA LA EDUCACION de este lugar. Acto seguido y de conformidad a lo que dispone el Art. 6 del Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación; y estando de acuerdo los presentes en constituirse y organizarse en Asociación Comunal para la Educación, se procedió a ello y consecuentemente se declara constituida esta Asociación y se acuerda además, solicitar al Ministerio de Educación se le otorgue la respectiva personalidad jurídica. Acto seguido se procedió a la elección de su primera Junta Directiva, quedando integrada por las personas cuyos cargos, nombres, números de documento único de identidad, extendida en, fecha, ocupación y domicilio se indica a continuación: Presidente (_____),

Nombre de la persona nombrada como Presidente

con número de Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ____ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____); Vice Presidente (_____), con número de Dirección exacta del lugar de vivienda

Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ____ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____); Tesorero(a) (_____), con número de

Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ____ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____); Secretario(a) (_____), con número de

Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ____ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____); Vocal (_____), con número de Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, e ____ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____);

Los miembros elegidos, duraran en sus funciones por un período de tres años a partir de la fecha en que tomen posesión de sus cargos. No habiendo más que hacer constar, se da por terminada la sesión y firmamos:

_____	_____	_____	_____
NOMBRE	DUI No.	PRESIDENTE	FIRMA
_____	_____	_____	_____
NOMBRE	DUI No.	VICEPRESIDENTE	FIRMA
_____	_____	_____	_____
NOMBRE	DUI No.	TESORERO	FIRMA
_____	_____	_____	_____
NOMBRE	DUI No.	SECRETARIO	FIRMA
_____	_____	_____	_____
NOMBRE	DUI No.	VOCAL	FIRMA

NOTA: A continuación de las firmas de los miembros de la Junta Directiva deberán firmar todos los asistentes a la Asamblea General.

_____ VoBo _____
 Nombre y Firma del Representante Coordinador(a) de Gestión Educativa
 MINED Departamental

Nombre y Firma de los Padres de Familia reunidos en Asamblea General.

NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA

ACUERDO DE PERSONALIDAD JURÍDICA DE LA ACE

MINISTERIO DE EDUCACION
REPUBLICA DE EL SALVADOR

San Salvador, __ de _____ de 200__.

ACUERDO No. _____. EL ÓRGANO EJECUTIVO EN EL RAMO DE EDUCACIÓN, CONSIDERANDO: I) Que de conformidad al Art. 7 del Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación, contenido en el Decreto Presidencial 45 de fecha 15 de abril de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 78, Tomo 339 del día 30 de abril del mismo mes y año, tales entidades se constituyen mediante Acta que deberá levantarse de la sesión de la Asamblea General de Padres y Madres de Familia de la Comunidad y demás miembros de la misma. II) Que de conformidad al Art. 7 del expresado Reglamento corresponde al Ministerio de Educación conferir la Personalidad Jurídica a las Asociaciones Comunales para la Educación. III) Que se ha revisado el Acta de Constitución de la Asociación Comunal para la Educación que se ha organizado y en ella aparece que tal entidad reúne los requisitos señalados en el Reglamento en mención. POR TANTO, en uso de sus facultades legales, ACUERDA: Confiéresele la Personalidad Jurídica a la Asociación Comunal para la Educación, constituida en el Caserío _____, Cantón _____, del Municipio de _____, del Departamento de _____, que administrará el Centro Educativo _____, código _____.
COMUNIQUESE.

DIOS UNIÓN LIBERTAD

**MODELO DE TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO DE
PERSONALIDAD JURÍDICA DE LA ACE**

MINISTERIO DE EDUCACION
REPUBLICA DE EL SALVADOR

San Salvador, ____ de _____ de 200__.

HOY SE HA EMITIDO EL ACUERDO QUE LITERALMENTE DICE:

“ACUERDO No. _____. EL ORGANO EJECUTIVO EN EL RAMO DE EDUCACIÓN,
CONSIDERANDO: I) Que de conformidad al Art. 7 del Reglamento Especial de las Asociaciones
Comunales para la Educación, contenido en el Decreto Presidencial 45 de fecha 15 de abril de 1998,
publicado en el Diario Oficial No. 78, Tomo 339 del día 30 de abril del mismo mes y año, tales entidades se
constituyen mediante Acta que deberá levantarse de la sesión de la Asamblea General de Padres y Madres de
Familia de la Comunidad y demás miembros de la misma. II) Que de conformidad al Art. 7 del expresado
Reglamento corresponde al Ministerio de Educación conferir la Personalidad Jurídica a las Asociaciones
Comunales para la Educación. III) Que se ha revisado el Acta de Constitución de la Asociación Comunal
para la Educación que se ha organizado y en ella aparece que tal entidad reúne los requisitos señalados en el
Reglamento en mención. POR TANTO, en uso de sus facultades legales, ACUERDA: Confiérese la
Personalidad Jurídica a la Asociación Comunal para la Educación, constituida en el Caserío _____,
Cantón _____, del Municipio de _____, del Departamento de _____,
que administrará el Centro Educativo _____, código _____.

COMUNIQUESE.

COMUNIQUESE”. (Rubricado por el Señor Presidente de La República). EL MINISTRO DE
EDUCACION. (f).

El que transcribo para su conocimiento y efectos legales consiguientes.

DIOS UNION Y LIBERTAD

NOMBRE Y FIRMA DE DIRECTOR(A) DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN

AUTORIZACIÓN Y USO DEL LIBRO DE REGISTRO DE ACTAS

LOS INFRASCRITOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN QUE ADMINISTRAN EL CENTRO EDUCATIVO _____ AUTORIZAN EL

Nombre del Centro Educativo

PRESENTE LIBRO DE REGISTRO DE ACTAS, COMPUESTO DE _____

No. Total de Hojas

HOJAS ÚTILES, EN EL CUAL SE ASENTARÁN LOS PUNTOS Y TEMAS TRATADOS EN CADA REUNIÓN, LOS ACUERDOS TOMADOS Y TODOS AQUELLOS ACTOS QUE DE ACUERDO AL CONVENIO Y SU REGLAMENTO ESPECIAL DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN SE EFECTUARAN POR LA ASOCIACIÓN.

Nota:

1. El Libro de Registro de Actas deberá ser autorizado, firmándolo todos los miembros de la ACE para que tenga efecto legal.
2. El libro deberá estar debidamente foliado (Todas sus hojas enumeradas) y sellado en cada una de sus páginas.
3. En el Acta No. 1 deberá constar la transcripción del Acta de Constitución de la ACE y elección de la nueva Junta Directiva, la cual fue entregada con el Visto Bueno del Director(a) Departamental de Educación

ACTA DE ELECCIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA
EDUCACIÓN

ACTA No. _____

En el local de la Asociación Comunal para la Educación, del Caserío _____ del Cantón _____ del municipio _____ del Departamento de _____ a las _____ del día _____ del Mes _____ del año de _____.

Reunidos en Asamblea General, Padres y Madres de Familia y demás miembros de la Comunidad y representantes del Ministerio de Educación; con el propósito de elegir a la Junta Directiva de la ACE del período comprendido entre las fechas desde el _____ hasta el _____.

Expuesto lo anterior se procedió a realizar dicha elección: quedando ésta integrada por las personas cuyos cargos, nombres, número de documento único de identidad, extendido en, con fecha, ocupación y domicilio, se indican a continuación: Presidente (_____), con número de Documento

Único de Identidad No _____, extendido en _____, el ___ de _____ de 200__, de
Nombre de la persona nombrada como Presidente
Dirección exacta del lugar de vivienda
oficio _____, del domicilio de (_____); Vice Presidente

_____, con número de Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ___ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____);

Tesorero(a) (_____), con número de Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ___ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____); Secretario(a) (_____), con número de Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ___ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____); Vocal (_____), con número de Documento Único de Identidad No. _____, extendido en _____, el ___ de _____ de 200__, de oficio _____, del domicilio de (_____);

Los miembros elegidos, durarán en sus funciones por un período de tres años a partir de la fecha en que sean juramentados en sus cargos. No habiendo más que hacer constar, se da por terminada la sesión y firmamos.

Nombre y Firma
del Presidente(a)

Nombre y Firma
del Vicepresidente(a)

Nombre y Firma
del Tesorero(a)

Nombre y Firma
del Secretario(a)

Nombre y Firma
del Vocal

Nombre y Firma del Representante
MINED

VoBo _____
Coordinador(a) de Gestión Educativa
Departamental

MODELO DE CUADRO DE TRANSCRIPCIÓN DEL ACTA DE ELECCIÓN POR SUSTITUCIÓN

Centro Educativo _____ Código _____

(Nombre del Centro Educativo)

Ubicado en _____, _____, _____, _____
 (Caserío) (Cantón) (Municipio) (Departamento)

Fecha del Acta de Elección _____

LA ACE ESTA CONFORMADA ASI:			CON LA REESTRUCTURACIÓN LA ACE QUEDA CONFORMADA ASI:							
No.	CARGO	NOMBRE	No.	CARGO	NOMBRE	DOCUMENTO IDENTIDAD Nº	LUGAR Y FECHA DE EXTENSION	FIRMA	OCUPACION	DOMICILIO
1			1							
2			2							
3			3							
4			4							
5			5							

F. _____
 Presidente de la ACE

F. _____
 Secretario de la ACE

F. _____
 Representante de la Departamental de Educación

ACTA DE FINALIZACIÓN DEL PERÍODO Y TRASPASO DE PATRIMONIO DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN (ACE)

Reunidos en el local de _____ del Caserío de _____ Municipio de _____ del Departamento de _____.

Los señores directivos del periodo _____ al _____

Presidente (Nombre y firma) _____	Doc. Identidad N° _____
Vicepresidente _____	Doc. Identidad N° _____
Tesorero _____	Doc. Identidad N° _____
Secretario _____	Doc. Identidad N° _____
Vocal _____	Doc. Identidad N° _____

Técnicos del Ministerio de Educación: _____

Se acordó por finalización de período realizar el cambio total de la Junta Directiva, quedando integrada para el periodo de _____ al _____ de la siguiente manera:

Presidente _____	Doc. Identidad N° _____
Vicepresidente _____	Doc. Identidad N° _____
Tesorero _____	Doc. Identidad N° _____
Secretario _____	Doc. Identidad N° _____
Vocal _____	Doc. Identidad N° _____

Al efectuar el traspaso de documentación relativa a los años _____, se ha constatado que:

El monto asignado a la ACE en el período _____ fue de \$ _____

Saldo con el que inicio su gestión, según estado de cuenta.....\$ _____

El monto desembolsado a la fecha..... \$ _____

Monto utilizado por la ACE, a la fecha..... \$ _____

DETALLE DE GASTOS

\$ _____

Pago a Docentes.....	\$ _____
Pago ISSS y FSV.....	\$ _____
Pago AFP.....	\$ _____
Pago Caja Mutual.....	\$ _____
Pago Sobresueldos.....	\$ _____
Pago indemnización.....	\$ _____
Otros Gastos.....	\$ _____
Disponibilidad en cuenta bancaria N° _____	\$ _____

Disponibilidad en efectivo..... \$ _____

SOBRANTE Y/O FALTANTE..... \$ _____

HALLAZGOS EN EL TRASPASO ADMINISTRATIVO CONTABLE

Recibió los documentos de pago a docentes según contratos _____

Recibió las planillas del ISSS de los años o meses _____

Recibió las planillas de Renta de los años o meses _____

Recibió las planillas de AFP de los años o meses _____

Recibió comprobante de pago a Caja Mutual de los años _____

Recibió facturas de Material Gastable de los años _____

Recibió comprobantes de Otros gastos de años _____

Recibió los Estados de Cuenta del Banco, así como las chequeras utilizada de los años _____

Recibió Actas de Elección y/o Enmienda de los años _____

Recibió Libro de Actas de los años _____

Recibió Libro de Ingresos y Gastos de los años _____

Queda pendiente la siguiente documentación:

Acordando su entrega en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha

OBSERVACIONES:

No habiendo más que hacer constar firmamos la presente acta a las _____ horas del día _____ del mes de _____ del año _____

DIRECTIVA SALIENTE

Nombre y Firma
del Presidente(a)

Nombre y Firma
del Vicepresidente(a)

Nombre y Firma
del Tesorero(a)

Nombre y Firma
del Secretario

Nombre y Firma
del Vocal

DIRECTIVA ENTRANTE

Nombre y Firma
del Presidente(a)

Nombre y Firma
del Vicepresidente(a)

Nombre y Firma
del Tesorero(a)

Nombre y Firma
del Secretario(a)

Nombre y Firma
del Vocal

Nombre y Firma del
Representante del MINED

Nombre y Firma del
Representante del MINED

Nombre y Firma de
Representante del MINED

**ANEXOS DEL AREA DE
RECURSOS HUMANOS
DE LAS ACES.**

CONVOCATORIA

_____ DE _____ DE 200__

Señor es(as) Padres de Familia
Miembros de Asamblea General
Presente.

Por este medio me permito invitarles a una reunión, el día ____ de _____
a las _____ horas, en el local _____

El propósito de dicha reunión es: _____

Mucho le agradeceremos su asistencia

Firma: _____

Nombre del Presidente de la ACE

MODELO DE RESUMEN DE DATOS DE CANDIDATO A PLAZA VACANTE

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del candidato(a) _____

1.2 Dirección particular _____

1.3 Teléfono _____

1.4 NIP _____ 1.5 Nivel _____ 1.6 Especialidad _____

2. EXPERIENCIA LABORAL (últimos tres años)

CARGO	INSTITUCIÓN	FECHA

3. FORMACIÓN ACADÉMICA DOCENTE

3.1 Profesorado _____ Institución _____

3.2 Licenciatura _____ Institución _____

3.3 Otros _____ Institución _____

4. CURSOS O SEMINARIOS (últimos tres años)

5. REFERENCIAS PERSONALES (nombres y teléfonos de por lo menos tres personas que puedan referencias que no sean familiares)

PROPUESTA DE FORMAS DE ELECCIÓN DE MAESTROS EN ASAMBLEA GENERAL

1. Emitir copia de resumen de expediente de los candidatos, agrupar a los padres de familia en grupos de 5 o 10 y entregar una copia a cada grupo. El grupo en votación interna y por mayoría elegirá a un candidato y luego el grupo vota en asamblea general por un único candidato.

Se recoge la opinión de todos los grupos, se contabiliza los votos por grupo para cada aspirante y el que tenga mas votos, es elegido como nuevo docente de la Escuela.

2. El secretario de la ACE expone en una pizarra del centro escolar:

- Nombre del docente,
- Nivel de enseñanza,
- especialidad,
- experiencia laboral (cargo e institución) y
- el tipo de formación.

Cada padre de familia vota y el(la) secretario(a) asigna un punto o rayita a cada maestro según la designación de cada padre de familia. Finalmente contabiliza y el docente con mayor numero de rayitas o que sume mas puntos será el maestro contratado.

ACTA DE RATIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN DE DOCENTE

ACTA NÚMERO _____

En el local: _____

(Nombre del centro educativo según acuerdo de acreditación y código)

De la Jurisdicción de _____

(Caserío, cantón, municipio departamento)

_____ a las ____ horas del día ____ de _____ de 200__. Reunidos los Padres de Familia en Asamblea General de la ACE de este Centro Educativo y luego de haber elegido por medio de votación al Docente _____, con NIP _____ y

Nombre Completo del Docente

Nivel _____ con la especialidad de _____ para laborar como docente.

(uno o dos)

Autorizamos a la Junta Directiva de la ACE, que proceda a la contratación de dicho docente, en el grado _____, sección _____ en este Centro Educativo.

No habiendo más que hacer constar, suscribimos la presente acta que firmamos.

Sello

Padres de Familia Reunidos en Asamblea General

_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA

MODELO DE CONTRATO ACE-EDUCADOR

Nosotros: _____ de _____ años de edad,
 (Nombre del Presidente de Junta Directiva de la ACE)
 del domicilio de _____,
 _____ (Profesión u Oficio)
 portador (a) del Documento Único de Identidad N° _____ actuando en
 calidad de Presidente de la ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN del
 _____, _____, _____,
 Caserío Cantón Municipio
 _____ que en el curso de este documento será llamado
 Departamento
 “**EMPLEADOR**” y _____, de _____ años de edad,
 (Nombre del Maestro que firmará contrato)
 docente, del domicilio de _____, que
 en el curso de este documento será llamado “**EL TRABAJADOR**”, por medio de
 este documento OTORGAMOS: Que hemos acordado celebrar el presente
 Contrato de prestación de servicios profesionales de docencia, el cual se registrá
 por las siguientes Cláusulas:

PRIMERA : OBJETO DEL CONTRATO

El docente se obliga por medio del presente Contrato a prestar
 sus servicios profesionales como profesor de aula, en el ____ y
 grado ____ del nivel de Educación: Parvularia Básica
 Media
 En la Comunidad _____;

 (Caserío) (Cantón)
 Jurisdicción de _____, Departamento
 de _____.

SEGUNDA : PLAZO DEL CONTRATO

El plazo del presente contrato es a partir del (fecha, mes, año) ,
 hasta (fecha, mes, año) .

TERCERA : HORARIO DE TRABAJO

El trabajador queda sujeto al horario de trabajo siguiente: de las
 _____ a.m. a las _____ meridiano, y de _____ p.m. a las

_____ p.m., horas con derecho a un día de descanso semanal. **El horario estará sujeto a las normas del MINED y no será negociable con la ACE.**

Además cumplirá por lo menos una jornada de trabajo mensual, fuera de este horario para desarrollar la escuela de padres. El Docente gozará de asuetos, vacaciones y licencias remuneradas de conformidad al Código de Trabajo.

CUARTA : **SALARIO Y PRESTACIONES SOCIALES**

El Docente recibirá en concepto de salarios y la ACE se obliga a cancelar en cada uno de los meses comprendidos dentro del plazo de contratación, la cantidad de _____

(**\$ _____**) y gozará de todas las prestaciones sociales que

Cantidad mensual pagada al docente en letras

cantidad en números

señala el Código de Trabajo y/o Ministerio de Educación.

Al Docente se le descontará de su salario mensual el ____% de AFP

el 3% del ISSS, y \$_____de **impuesto sobre la RENTA correspondiente** (De acuerdo al Art. 1 de la Ley de Impuestos Sobre la Renta. Ver Anexo 4).

6.25 con CONFIA y el 6.20 con CRECER

El Docente recibirá en concepto de aguinaldo el 50% del salario nominal del Sueldo Base y un 100% en concepto de indemnización anual. En caso de no haber laborado todo el año será proporcionalmente de conformidad a la Ley.

QUINTA : **OTRAS OBLIGACIONES DEL DOCENTE**

El Docente queda formalmente obligado a cumplir con las obligaciones que señala la Ley; a cumplir las instrucciones y directrices que en lo administrativo financiero le comunique la ACE, a mantener un nivel aceptable, en la calidad de la enseñanza que imparta en el aula, a mantener la asistencia de alumnos que señale el Convenio, a organizar la Escuela de Padres en un horario que no interfiera con las clases de los niños y que los padres puedan asistir, en general a observar una conducta decorosa y ejemplificante para los alumnos y la comunidad, etc.

Al finalizar su contrato queda obligado a devolver al Director de la ACE, todos los documentos que le hayan sido entregados (Programas, Guías, documentos, libros de colección Cipotes, biblioteca de aula, etc.).

SEXTA : CAUSALES DE TERMINACIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato podrá darse por terminado sin responsabilidad para el **Empleador**, además de los casos señalados por la Ley (Capítulo V, Código Trabajo), por las causas siguientes:

- Por ser nombrado oficialmente
- Por no cumplir con el horario de trabajo establecido por el MINED.
- Por faltas injustificadas al trabajo
- Por faltar al respeto a los alumnos, a la Junta Directiva de la ACE, a los padres de familia y la Comunidad.
- Por obtener una evaluación deficiente de su trabajo por parte del MINED.
- Por apartarse de los objetivos del proceso educativo.
- Por observar una conducta pública o privada no edificante.
- Por no cumplir con los requisitos académicos que le acreditan como docente (Escalafón).

EN TODO LO ANTERIOR, firmamos el presente CONTRATO en

_____, _____, _____
Caserío Cantón Municipio
_____, a los _____ días del
mes de _____ Departamento _____
año _____.

F: _____
EMPLEADOR
(Presidente ACE)

F: _____
TRABAJADOR
(Educador)

Nombre: _____
No. DUI : _____

Nombre: _____
No. DUI: _____
Dirección Particular _____

**ACTA DE TOMA DE POSESIÓN DE
PLAZA VACANTE DE DOCENTE**

ACTA NÚMERO _____

En el local: _____

(Nombre del centro educativo según acuerdo de acreditación y código)

De la Jurisdicción de _____

(Caserío, cantón, municipio departamento)

_____ a las ____ horas del
día ____ del mes _____ del año 200__. Reunidos los miembros de la Junta
Directiva de la ACE de este Centro Educativo y luego de cumplir con los requisitos
establecidos en el Reglamento Especial de las Asociaciones comunales para la
Educación; se procede a dar posesión del cargo al(la) profesor(a)
_____; con NIP _____ Nivel _____ con la especialidad
de ____ para laborar como docente, en el grado _____, sección _____ en

(uno o dos)

este Centro Educativo a partir de esta fecha; y no habiendo más que hacer constar,
suscribimos la presente acta que firmamos.

Sello

F: _____

Nombre del Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE

F: _____

Nombre del Vice presidente(a) de Junta Directiva ACE

F: _____

Nombre de Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE

F: _____

Nombre del Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE

F: _____

Nombre del Vocal de Junta Directiva de la ACE

ACTA DE AMONESTACIÓN.

En el local _____ a las _____
horas del día ____ del mes de _____ del año 200__, reunidos los miembros
de Junta Directiva de la ACE para _____

La reunión estuvo presidida por

La agenda a tratar fue la siguiente:

Luego de la discusión se tomaron los siguientes acuerdos:

Y no habiendo más que tratar, se levanta la sesión y cierra la presenta acta que firmamos.

F. (_____)
Nombre del Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE
Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE
Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE
Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Vocal de Junta Directiva de la ACE
Vocal de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Vicepresidente(a) de Junta Directiva de la ACE
Vicepresidente(a) de Junta Directiva de la ACE

Firma de recibida. (_____)
Nombre del Docente amonestado

ACTA DE RESOLUCIÓN DE SANCIÓN.

ACTA NÚMERO _____

En el local: _____

(Nombre del centro educativo según acuerdo de acreditación y código)

De la Jurisdicción de _____

(Caserío, cantón, municipio departamento)

_____ a las ____ horas del día ____ del mes _____ del año 200__. Reunidos los miembros Padres de Familia en Asamblea General de la ACE de este Centro Educativo y luego de conocer la falta cometida por _____, con cargo de

Nombre de la persona que cometió la falta.

Cargo de la persona sea docente o miembro de la ACE.

Acordamos que la Junta Directiva de la ACE, haga efectivas la(s) siguiente(s) sanción(es):

No habiendo más que hacer constar, suscribimos la presente acta que firmamos.

Sello

_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA
_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA	_____ NOMBRE	_____ DUI No.	_____ FIRMA

**ANEXOS DEL AREA DE
RECURSOS FINANCIEROS
DE LAS ACES**

NOTA DE AUTORIZACIÓN PARA CAMBIO DE FIRMAS DIRIGIDA AL BANCO



MINISTERIO DE EDUCACION
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Fecha _____

Señores _____

(Nombre Banco)

Presente.

Muy atentamente solicito efectuar en la cuenta N° _____ del Consejo
Directivo Escolar _____

(Nombre de la Asociación Comunal para la Educación)

Departamento de _____, los siguientes cambios de miembros
según Resolución No. 01 de fecha 21 de febrero del 1997:

CARGO	SITUACIÓN ACTUAL	CAMBIO SOLICITADO
PRESIDENTE:		
TESORERO:		

En espera de su pronta atención al respecto, me suscribo a ustedes:

Nombre: _____

(Director Departamental)

Firma: _____

(Director Departamental)



MINISTERIO DE EDUCACION
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

**CONVENIO DE TRANSFERENCIA DE FONDOS
ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA
EDUCACIÓN (ACE).**

Nosotros, (_____), mayor de edad, (_____),
Nombre del Director(a) Departamental de Educación Prefesión u ocupación
 del domicilio de (_____), actuando en carácter de Director Departamental
Nombre del Departamento
 de Educación y que en adelante se llamará Ministerio de Educación; y por otra parte los(as) señores(as):

1) (_____)

Nombre del Presidente de Junta Directiva de la ACE

Mayor de edad y de ocupación (_____)

Profesión, Ocupación u Oficio

Del domicilio de (_____)

Dirección del lugar donde vive

Con Documento Único de Identidad No. _____

Extendida en (_____)

Departamento o Municipio donde saco el DUI

Con fecha (_____)

Fecha de emisión del DUI

2) (_____)

Nombre del Tesorero de Junta Directiva de la ACE

Mayor de edad y de ocupación (_____)

Profesión, Ocupación u Oficio

Del domicilio de (_____)

Dirección del lugar donde vive

Con Documento Único de Identidad No. _____

Extendida en (_____)

Departamento o Municipio donde saco el DUI

Con fecha (_____)

Fecha de emisión del DUI

Quienes actúan mancomunadamente en representación de la Asociación Comunal para la Educación (_____)

que administra el ^{Nombre de la ACE} Centro Educativo CENTRO ESCOLAR
"("_____)"

^{Nombre del Centro Educativo}
con código No. _____, ubicado en: (_____)

^{Dirección del Centro Escolar, Municipio, Departamento y Jurisdicción.}
celebran el presente Convenio de transferencia de fondos.

I. MARCO LEGAL:

Para el presente Convenio entre el Ministerio de Educación y la Asociación Comunal para la Educación (ACE), se tomará como base:

- El Artículo 50, numeral 1 de la Ley de La Carrera Docente
- Los Artículos 65 y 77 de la Ley General de Educación
- El Artículo 61, literal b); 63 literal a); 71 y 72 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.

II. OBJETO:

El objeto del presente Convenio es establecer los términos y condiciones en que el Ministerio de Educación transferirá a la Asociación Comunal para la Educación, recursos financieros provenientes del Presupuesto General del Ministerio de Educación y de Cooperación de Organismos e Instituciones Nacionales e Internacionales.

III. OBJETIVOS DEL CONVENIO:

El presente Convenio regulará las acciones tendientes a lograr los objetivos siguientes:

- A) Que la Asociación Comunal para la Educación reciba fondos para apoyar el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional, orientado al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.
- B) Fortalecer a la Asociación Comunal para la Educación su capacidad de administración y gestión al utilizar procesos democráticos de funcionamiento al interior del centro educativo.
- C) Promover programas para el desarrollo integral de los alumnos y alumnas.

IV. RESPONSABILIDAD DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN.

A. *Del Ministerio de Educación:*

1. Determinar y transferir fondos a la Asociación Comunal para la Educación, las veces que estime conveniente, debiendo justificarse y definiendo objetivos claros, para la ejecución de acciones que conlleven al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos en los diferentes el nivel de educación.
2. Proporcionar y/o gestionar capacitación, asistencia técnica a los miembros de La Asociación Comunal para la Educación a fin de que éste cumpla con lo estipulado en el presente Convenio y los objetivos institucionales.
3. Emitir las normas, especificaciones técnicas, condiciones específicas, instructivos para la administración de fondos.
4. Congelar los fondos, todo o en parte cuando las instancias correspondientes adviertan cualquier irregularidad en la administración de estos fondos o cuando así convenga a los intereses del Estado. El Ministerio de Educación hará la comunicación respectiva al Banco donde se encuentren depositados tales fondos y también lo hará del conocimiento a los miembros de la Modalidad.
5. Definir los mecanismos, procesos, períodos e instrumentos sobre como la Asociación Comunal para la Educación liquidará dichos fondos.
6. Brindar el seguimiento respectivo para verificar el cumplimiento de las normas establecidas en este Convenio y otros que el Ministerio de Educación disponga, determine o establezca.
7. Establecer el monto de la transferencia a cada institución educativa de acuerdo a criterios que se establezcan por cada transferencia.

B. De la Asociación Comunal para la Educación que en adelante se denominará Modalidad:

1. La Modalidad, queda formalmente obligada a utilizar los fondos exclusivamente para el desarrollo de acciones que conlleven el mejoramiento de la calidad de la educación y cumplir con los requerimientos establecidos en el presente Convenio; así como el cumplimiento de las normas administrativas e instructivos dados por este Ministerio y otras regulaciones del Estado.
2. La Modalidad, llevará los libros de control de los ingresos y gastos debidamente autorizados por la Dirección Departamental de Educación, en donde reflejen los ingresos percibidos, los gastos efectuados y los saldos correspondientes actualizados.

3. La Modalidad, deberá tener los comprobantes de gastos y/o ingresos efectuados, así como los documentos de liquidación de fondos, que deberán estar disponibles para las auditorías correspondientes cuando el Ministerio de Educación y/o alguna institución fiscalizadora o interventora del Estado lo requiera y deberá tener por un período de diez años los libros de ingresos y gastos y por cinco años la documentación de respaldo.
4. La Modalidad, autorizará por escrito al Ministerio de Educación para congelar los fondos según lo estipulado en el numeral 4 literal A del romano IV, de las responsabilidades del Ministerio de Educación.
5. Para los desembolsos de fondos que perciba la Modalidad, ésta deberá presentar al funcionario que designe el Ministerio de Educación, el correspondiente recibo por tipo de Bono debidamente firmado por el Presidente, Tesorero y Consejal Propietario Profesor.
6. La Modalidad deberá tomar las medidas para conservar su capacidad operativa para adquirir y retener todos los derechos y obligaciones que le asigna el presente Convenio y lograr así una eficiencia mayor en el ejercicio.

C. Responsabilidades Conjuntas:

1. Mantener comunicación constante de acuerdo a las necesidades de cada una de las partes y por los canales respectivos.
2. Garantizar el fiel cumplimiento de lo estipulado en este Convenio e Instructivo para la ejecución de los gastos.
3. Este Convenio tendrá vigencia a partir de la fecha de su suscripción y finalizará cuando la Modalidad liquide adecuadamente dichos fondos, ante la instancia y el período que designe el Ministerio de Educación.
4. Ambas partes aceptan que este Convenio se registrará por las normas y procedimientos administrativos-financieros que para tal efecto ha emitido el Ministerio de Educación; ambas partes declaran que conocen, aceptan y se obligan a cumplir en todas sus partes.

RECIBO DE TRANSFERENCIA FONDOS

Por \$(_____)

Cantidad en Números

Recibimos del Pagador Auxiliar Departamental de (_____), de fondos
Provenientes del (_____), la cantidad de (_____)

Nombre del Departamento

Institución que dona los fondos.

Cantidad donada en letras.

DOLARES (\$ _____); transferencia de fondos en concepto de Bono de

Cantidad en números

(_____), el cual firmamos en representación de la

Tipo de bono (Calidad, Gratuidad, Alimentos, etc)

Asociación Comunal para la Educación (ACE), que administra el centro educativo No.

_____ ESCUELA (_____), ubicada en(_____)

Nombre del Centro Escolar.

Dirección del Centro Escolar

JURISDICCION: _____

DEPARTAMENTO: _____

Fecha de emisión del recibo: _____

Día/Mes/Año

Número de cuenta de la ACE: _____

Banco: _____

F. (_____)

Nombre del Presidente de Junta Directiva de la ACE
Presidente de Junta Directiva de la ACE

DUI: _____

F.(_____)

Nombre del Tesorero de Junta Directiva de la ACE
Tesorero de Junta Directiva de la ACE

DUI: _____

NOTA DE AUTORIZACIÓN AL BANCO PARA QUE EL MINED PUEDA CONGELAR LOS FONDOS DE LA MODALIDAD

_____, ____ de _____ de 200__

Nombre del Dpto. y lugar de reunión

Señores

BANCO _____

Nombre del Banco en donde se abrió la cuenta

Presente

Cuenta Corriente _____

No. De la Cuenta Corriente

A nombre de _____

Asociación Comunal para la Educación

Estimados señores:

Me refiero a la cuenta corriente abierta a nombre del Consejo Directivo Escolar del Centro Escolar _____ y a la cual se

Nombre del Centro Escolar

realizan transferencias de fondos para el mejoramiento de la Calidad Educativa.

Autorizamos al Banco _____ para

Nombre del Banco en donde se abrió la cuenta

que el Ministerio de Educación cuando determine cualquier irregularidad en la administración de fondos o cuando así convenga a los intereses del Estado congele la cuenta, así como también, autorizo para que las cantidades remesadas indebidamente por la Pagaduría del Ministerio, puedan ser reintegrados a dicha Pagaduría.

Atentamente,

F. _____

(Nombre del Presidente(a) de la ACE).

F. _____

(Nombre del Tesorero (a) de la ACE)

ANEXO 5-RF

FORMAS DE
CONTRATACIÓN DE
BIENES Y SERVICIOS

MONTO \$	TIPOS DE ADQUISICIONES	FORMAS DE CONTRATACIÓN	OBSERVACIONES
De 0 a 10 salarios mínimos urbanos 1/ De \$ 0.0011 a \$1,440.00	Obras, bienes, servicios y Consultorías.	Libre Gestión	Basta una sola cotización.
Arriba de 10 salarios mínimos urbanos hasta por un monto inferior a 80 salarios mínimos urbanos De \$1,440.01 a \$11,520.01	Obras, bienes, servicios y consultorías.	Libre Gestión	Deberá contener como mínimo 3 cotizaciones de ofertantes. Se debe realizar comparación de calidad y precios. Cuando se tratará de ofertante único o marcas específicas, en que bastará un solo ofertante, para lo cual se debe emitir una resolución razonada (Anexo 6-A) . (Art. 13 que reforma el literal c) del Art. 40 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones y Art. 14 que reforma el literal c) del Art. 41 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones. 2/ "No podrá adjudicarse la adquisición o contratación al mismo ofertante o contratista cuando el monto acumulado de un mismo bien o servicio asignado por Libre Gestión, supere el equivalente a 80 salarios mínimos urbanos, dentro de un período de tres meses, so pena de nulidad". Art. 17 que reforma el Art. 70 de la Ley.
Arriba de 80 salarios mínimos urbanos \$11,520.01	Obras, bienes, servicios y consultorías.	Licitación Pública.	Es la forma de selección de contratistas en la que se elabora una lista de ofertantes, con un mínimo de cuatro invitaciones a personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras a las que se invita públicamente a participar a fin de asegurar precios competitivos 3/ (Art. 16 que reforma al Art. 66 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones.

1/ Considerando que el salario mínimo urbano actual es de \$ 144.00; modificándose los techos automáticamente si se modifica el salario mínimo urbano.

2/ Para aplicación de estos contenidos, referirse al Decreto No. 868, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, publicada en el Diario Oficial, Tomo No. 347, del 15 de mayo del 2001 y reformas a la Ley mediante Decreto No. 244, publicado en el Diario Oficial No. 11, Tomo No. 350 del 15 de enero del 2001.

3/ Cuando existan convenios especiales que regulen de diferente manera las formas de contratación de bienes y servicios, el MINED podrá emitir una resolución modificativa específica.

MODELO DE PLAN DE COMPRAS

MODALIDAD: _____

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: _____

CÓDIGO: _____ DISTRITO

No. _____ DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO: _____

DIRECCIÓN: _____ FECHA: _____

ÁREA DE INVERSIÓN Y RUBROS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN DEL BIEN/SERVICIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO \$	MONTO TOTAL \$	FECHA PROBABLE DE COMPRA
TOTAL						

SOLICITUD DE COTIZACIÓN

_____, _____ de _____ de 200__
Nombre del Dpto. y lugar de reunión

Señores

Nombre Comercial del Proveedor.

Presente

El suscrito Presidente de _____, del Centro Escolar _____
(Nombre de la Modalidad)
_____, ubicado en _____,
(Nombre del Centro Educativo) (Dirección Exacta)

por este medio solicita cotización por escrito del material o servicios abajo detallados, la cual deberá ser enviada a nuestro centro educativo a más tardar el ____ del mes de _____ de 200__; las cotizaciones que se reciban posterior a esta fecha no serán consideradas para decidir la compra.

Deberá presentarse la oferta en original, a nombre de la Asociación Comunal para la Educación de este centro educativo, indicándose la vigencia de la cotización así como especificar las siguientes condiciones de compra:

1. PLAZO DE ENTREGA: _____
2. LUGAR DE ENTREGA: _____
3. VIGENCIA DE LA COTIZACIÓN: _____
4. TIEMPO DE GARANTÍA DE LOS BIENES: (de ser necesario) _____

No.	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN

f. _____
NOMBRE Y FIRMA PRESIDENTE DE LA ACE

f. _____
NOMBRE Y FIRMA DE RECIBIDA POR EL PROVEEDOR:

MODELO DE ANÁLISIS TÉCNICO-ECONÓMICO

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: _____

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: _____

FECHA DE ELABORACIÓN: _____

No	CANT.	DESCRIPCIÓN ^{1/}	EMPRESA No. 1				EMPRESA No. 2				EMPRESA No. 3			
			PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	CUMPLE 2/	NO CUMPLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	CUMPLE 2/	NO 3/ CUMPLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	CUMPLE	NO CUMPLE
Total			Total				Total				Total			

1/ DESCRIPCIÓN: Detallar el bien o servicio con sus características originales a las que cotizaron, para poder establecer la comparación.

2/ CUMPLE: Cuando el bien o servicio que cotiza un proveedor, se apegue a las características establecidas en la solicitud de cotización.

3/NO CUMPLE: Cuando una de las características no se apegue a las establecidas en la solicitud de cotización.

F. (_____)

Nombre del Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE
Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)

Nombre del Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE
Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)

Nombre del Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE
Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE

ACTA DE ADJUDICACIÓN DE UN BIEN O SERVICIO

En reunión _____ de la ACE del Centro
(indicar si es ordinaria o extraordinaria)

Educativo _____, a las _____ horas del
(nombre del centro educativo)

día _____ del mes de _____ del año _____, los firmantes nos reunimos para evaluar técnica y económicamente las cotizaciones presentadas por los siguientes proveedores

(indicar los nombres de los proveedores que han cotizado)
a solicitud nuestra, relativas al suministro de los siguientes: (bienes o servicios)

(indicar el bien(es) o servicio(s) a que se refieren las cotizaciones)

resultando seleccionado _____
(indicar el nombre del proveedor seleccionado)

por un valor de _____ (\$ _____)
(valor en letras) (valor en números)

OBSERVACIONES: _____

F. (_____)
Nombre del Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE
Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE
Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE
Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Vocal de Junta Directiva de la ACE
Vocal de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)
Nombre del Vicepresidente(a) de Junta Directiva de la ACE
Vicepresidente(a) de Junta Directiva de la ACE

ORDEN DE COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS

(_____), _____ DE _____ No. _____
 DE 200 _____
 Dpto. donde esta ubicado el Centro Escolar.

Señores:

 Nombre Comercial del Proveedor Seleccionado.

Por este medio se comunica que la Asociación Comunal para la Educación, del centro educativo _____, ha decidido adquirir en esa empresa o negocio los bienes o servicios que más adelante se detallan, de acuerdo a los precios y condiciones de su oferta del día _____ del mes de _____ del año _____.

Dichos suministros deberán entregarse en _____, el
 día _____ de _____ del año ____ a las _____ horas.
Indicar el lugar donde se recibirán los bienes y/o servicios.

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO \$	SUBTOTAL \$
TOTALES				

OBSERVACIONES:

Para efectos de cobro presentar esta orden de compra, así como original y copia de facturas de consumidor final a nombre de:

 (Asociación Comunal para la Educación y nombre del Centro Escolar).

SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA DE LA ACE:

 NOMBRE

 FIRMA

SUMINISTRANTE:

 NOMBRE

 FIRMA

RECIBO
(SI NO ES CONTRIBUYENTE OBLIGADO DEL IVA)

POR \$ _____

Recibí de la Asociación Comunal para la Educación, del Centro Educativo: _____

ubicado en el Caserío _____ Jurisdicción de _____,

Cantón _____, Departamento de _____,

No. De NIT _____ emitido el _____, la Cantidad de _____

Cantidad en letras

(\$ _____), en concepto de _____

Lugar y Fecha _____

F: _____

Firma y Nombre del Proveedor

NIT O DUI.

Dirección y Teléfono

F: _____
Presidente de la ACE

F: _____
Tesorero de la ACE

“Excluido del IVA. Art. 28”

ACTA DE RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

No. _____

(Número Correlativo)

NOMBRE DE LA MODALIDAD: _____	
CÓDIGO No. : _____	DEPARTAMENTO: _____
MUNICIPIO: _____	DISTRITO No.: _____

FECHA: _____	NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: _____
EL (LA) SUSCRITO (A) HACE CONSTAR QUE HE RECIBIDO DE ACUERDO A LO CONVENIDO CON: _____, LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SE DETALLAN A CONTINUACIÓN:	
(NOMBRE DEL PROVEEDOR)	

DESCRIPCIÓN O CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD RECIBIDA	PRECIO UNITARIO \$	VALOR TOTAL \$
TOTAL EN LETRAS:	TOTAL			
OBSERVACIONES:				

RECIBIDO POR:

NOMBRE PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA DE LA ACE_____
FIRMA

ENTREGADO POR:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE DEL PROVEEDOR_____
FIRMA

ANEXO 14-RF

**ACTA DE RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA ACTIVIDADES
CULTURALES Y RECREATIVAS.**

No. _____
(Número Correlativo)

NOMBRE DE LA MODALIDAD: _____	
CÓDIGO No. : _____	DEPARTAMENTO: _____
MUNICIPIO: _____	DISTRITO No.: _____

FECHA: _____	NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: _____
EL (LA) SUSCRITO (A) HACE CONSTAR QUE HE RECIBIDO DE ACUERDO A LO CONVENIDO CON: _____, LOS BIENES Y (NOMBRE DE LA PERSONA O INSTITUCIÓN QUE PRESTO SUS SERVICIOS) SERVICIOS QUE SE DETALLAN A CONTINUACIÓN:	

DESCRIPCIÓN O CONCEPTO DE LA ACTIVIDAD REALIZADA	LUGAR DONDE SE DESARROLLO	FECHA
VALOR DE LA ACTIVIDAD \$ EN LETRAS:		
VALOR DE LA ACTIVIDAD \$ EN NUMEROS:		

LISTA DE PARTICIPANTES

NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA

RECIBIDO POR:

NOMBRE PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA DE LA ACE

FIRMA

ENTREGADO POR:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE DEL PROVEEDOR

FIRMA

RESOLUCIÓN RAZONADA POR CONTRATACIÓN DIRECTA
RESOLUCIÓN No. _____/200__

La Asociación Comunal para la Educación (ACE) del centro educativo
_____, ubicado en el Caserío _____,

Nombre del Centro Educativo
Cantón _____, Municipio de _____, Departamento de
_____; a los _____ días, del mes de
_____ de _____.

CONSIDERANDO :

IV. Que el centro educativo requiere la compra o contratación del(los) siguiente(s) bien (es) o servicio(s) _____

(Especificar los bienes y sus características)

V. Que el bien o servicio antes descrito es suministrado únicamente por _____

(Nombre del Proveedor(es))

POR TANTO,

Solicitamos, la autorización de compra por medio de Contratación Directa, según lo establece la Ley de Adquisiciones y Contrataciones

F. (_____)

Nombre del Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE

Presidente(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)

Nombre del Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE

Secretario(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)

Nombre del Vicepresidente(a) de Junta Directiva de la ACE

Vicepresidente(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)

Nombre del Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE

Tesorero(a) de Junta Directiva de la ACE

F. (_____)

Nombre del Vocal de Junta Directiva de la ACE

Vocal de Junta Directiva de la ACE

**RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN POR CONTRATACIÓN O COMPRA POR
CONTRATACIÓN DIRECTA
RESOLUCIÓN No. ____/200__**

Los padres de familia reunidos en Asamblea General de la Asociación Comunal para la Educación (ACE) del centro educativo _____, ubicado en el Caserío _____,

Nombre del Centro Educativo

Cantón _____, Municipio de _____, Departamento de _____; a los _____ días, del mes de _____ de _____.

CONSIDERANDO:

- VI. Que el centro educativo requiere la compra o contratación del(los) siguiente(s) bien (es) o servicio(s) _____

(Especificar los bienes y sus características)
- VII. Que el bien o servicio antes descrito es suministrado únicamente por _____

(Nombre del Proveedor(es))
- VIII. Que mediante el análisis técnico-económico la empresa o proveedor mejor calificada fue: _____

(Nombre del Proveedor mejor calificado según el análisis técnico-económico)

POR TANTO,

Con base a las razones anteriores y a lo que establece la Ley de Adquisiciones y Contrataciones

RESUELVE :

- I. Adjudicar a la empresa

Nombre del Proveedor
la compra de _____ a un precio unitario de

especificar el(los) bien(es) a comprar y sus características
\$ _____, haciendo un valor total de \$ _____.

- II. Elaborar Orden de Compra _____

Especificar el concepto de Orden de Compra

FIRMAN LOS PADRES DE FAMILIA REUNIDOS EN ASAMBLÉA GENERAL

NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA
NOMBRE	DUI No.	FIRMA	NOMBRE	DUI No.	FIRMA

MODELO DE REGISTRO EN EL LIBRO DE INGRESOS Y GASTOS

NOMBRE DE LA TRANSFERENCIA O BONO: _____

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: _____

AÑO: _____

FECHA	REFERENCIA/1	CONCEPTO	INGRESO	GASTO	SALDO	
			Anotar el valor que ingresa. (1)		Anotar el mismo valor de lo ingresado (2)	
				Anotar el valor del gasto realizado (3)	Anotar el resultado de (2)-(3); si es positivo.	Anotar el resultado de (2)-(3); si es negativo.
TOTALES DEL MES						
TOTALES ACUMULADOS						

1/ Deberá anotarse en esta columna los números de los recibos de ingresos o los números de cheques emitidos.

MODELO DE REGISTRO EN EL LIBRO DE BANCO

No de Cuenta: _____

BANCO: _____

AÑO: _____

FECHA	CHEQUE No.	DETALLE	INGRESO	GASTO	SALDO	
			Anotar el valor que ingresa. (1)		Anotar el mismo valor de lo ingresado (2)	
				Anotar el valor del gasto realizado (3)	Anotar el resultado de (2)-(3); si es positivo.	Anotar el resultado de (2)-(3); si es negativo.
TOTALES DEL MES						
TOTALES ACUMULADOS						

MODELO DE CHEQUE

SERIE "O" No. _____ \$ _____ FECHA ___ DE _____ DE 200___ No. DE ORDEN DE PAGO _____ CONCEPTO _____ SALDO ANTERIOR _____ MAS DEPOSITOS _____ SUBTOTAL _____ OTROS _____ MENOS ESTE CHEQUE _____ SALDO _____	ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN CENTRO ESCOLAR (_____) CTA. No. (_____) <small>Nombre del Centro Escolar</small> SERIE No. "O" (_____) <small>No. De cheque</small> DE _____ DE 200___ \$ _____ <small>Día Mes Año Cantidad a pagar</small> PÁGUESE A LA ORDEN DE _____ <small>Nombre del Proveedor</small> LA SUMA DE _____ <small>Escrito en letras</small> DOLARES BANCO _____ <small>Nombre del Banco donde se cobrará el cheque</small> (_____) <small>Lugar de emisión</small> F. PRESIDENTE DE LA ACE F. TESORERO DE LA ACE
---	---

MODELO DE SELLO

<p>PAGADO</p> <p>FECHA: _____</p> <p>CHEQUE No. _____</p> <p>POR \$ _____</p> <p>BANCO _____</p> <p>No. DE CUENTA _____</p>
--

MODELO DE RECIBO DE INGRESOS
(CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS)

Asociación Comunal para la Educación. Centro Educativo _____		Por \$ _____																																							
Serie A. N° 0001.																																									
Nombre del Alumno : _____		<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 5%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 85%;">Contribuc. Voluntaria</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Libreta de Notas</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Carnet</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Monograma</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Certificado</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Pines</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Manto. Instuc.</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tit. Y/o Dip. Graduc.</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Otros (Detallar).</td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Contribuc. Voluntaria	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Libreta de Notas	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Carnet	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Monograma	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Certificado	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Pines	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Manto. Instuc.	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Tit. Y/o Dip. Graduc.	\$ _____	<input type="checkbox"/>	Otros (Detallar).	\$ _____	<input type="checkbox"/>		\$ _____	<input type="checkbox"/>		\$ _____	<input type="checkbox"/>		\$ _____	<input type="checkbox"/>		\$ _____
<input type="checkbox"/>	Contribuc. Voluntaria		\$ _____																																						
<input type="checkbox"/>	Libreta de Notas		\$ _____																																						
<input type="checkbox"/>	Carnet		\$ _____																																						
<input type="checkbox"/>	Monograma		\$ _____																																						
<input type="checkbox"/>	Certificado		\$ _____																																						
<input type="checkbox"/>	Pines	\$ _____																																							
<input type="checkbox"/>	Manto. Instuc.	\$ _____																																							
<input type="checkbox"/>	Tit. Y/o Dip. Graduc.	\$ _____																																							
<input type="checkbox"/>	Otros (Detallar).	\$ _____																																							
<input type="checkbox"/>		\$ _____																																							
<input type="checkbox"/>		\$ _____																																							
<input type="checkbox"/>		\$ _____																																							
<input type="checkbox"/>		\$ _____																																							
Grado: _____ Sección _____ Opción : _____																																									
Cantidad en Letras: _____																																									
Representante : _____																																									
Detallar Concepto: _____																																									

Fecha: _____ de _____ del Año 20_____.																																									
_____ Tesorero (A.C.E.)	SELLO A.C.E.																																								

Original :Centro Educativo
 Duplicado: Alumno

Nota : Este recibo se emitirá en original y copia, si el Centro Educativo quiere llevar un control adicional, puede imprimir otras copias e indicar el destino de cada una de ellas

MODELO DE RECIBO DE INGRESOS
(OTROS INGRESOS)

Asociación Comunal para la Educación. Centro Educativo _____		Por \$ _____
Serie B. N° 0001.		
Nombre _____ Por servicios de : _____ Cantidad en Letras: _____ _____ Detallar Concepto: _____ _____ Si el valor es pagado por un alumno, especificar el Grado : _____ Sección _____ y Opción: _____	<input type="checkbox"/> Tiendas Escolares. <input type="checkbox"/> Cafetines. <input type="checkbox"/> Rifas. <input type="checkbox"/> Excursiones. <input type="checkbox"/> Fotocopias. <input type="checkbox"/> Telas. <input type="checkbox"/> Uniformes Deportivos. <input type="checkbox"/> Fiestas bailables y Coronaciones. <input type="checkbox"/> Películas. <input type="checkbox"/> Otros (Detallar). <input type="checkbox"/> Graduaciones <input type="checkbox"/> Donaciones <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	\$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____
_____ Tesorero (A.C.E.)		SELLO A.C.E.
Fecha: _____ de _____ del Año 20 _____.		

Original :Centro Educativo
 Duplicado: Alumno

Nota : Este recibo se emitirá en original y copia, si el Centro Educativo quiere llevar un control adicional, puede imprimir otras copias e indicar el destino de cada una de ellas

VALE DE CAJA CHICA

ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN
CENTRO ESCOLAR “ _____ ”
Nombre del Centro Escolar

No de vale. _____ VALE POR \$ _____

Recibí la cantidad de _____ Dólares,
Cantidad en letras

del Fondo de Caja Chica para

Lugar y Fecha

(Tesorero de Junta Directiva de la ACE)
Nombre y Firma de recibido

LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA

PERIODO DEL _____ AL _____ DE _____

SALDO ANTERIOR \$ _____

 (+) INGRESOS
 (Número y fecha del cheque) \$ _____

(-) GASTOS \$ _____

TOTAL \$ _____

CONCEPTO	MONTO
Detalle de todos los gastos, con el respectivo No. De factura o recibo	
1. _____ (No. de Factura o Recibo) ²⁰	\$ _____
2. _____	\$ _____
3. _____	\$ _____
4. _____	\$ _____
TOTAL DE GASTOS:	\$ _____
EFFECTIVO EN CAJA	\$ _____
Solicito reintegro a la Caja Chica la cantidad de _____	
	(en letras)
_____ \$ _____.	
	(en números)
LUGAR Y FECHA _____	

 NOMBRE Y FIRMA DEL TESORERO DE JUNTA DIRECTIVA ACE.

²⁰ / Si es factura anotar el número, si es recibo anotar el nombre de quién recibió el dinero.



DOCUMENTACIÓN REQUERIDA A LAS MODALIDADES PARA LIQUIDAR TRANSFERENCIAS

1. Formato de Liquidación debidamente lleno, firmado y sellado.
2. Convenio
3. Recibo o recibos cuando tienen recibos complementarios.
4. Libro de Actas
5. Plan Escolar Anual y Plan de Compras (por Bono).
6. Libro de Ingresos y Gastos y Libro de Banco de la cuenta de las transferencias.
7. Chequera (s).
8. Ultima Conciliación Bancaria.
9. Ultimo Estado de Cuentas.
10. Cotizaciones firmadas y selladas por el Proveedor.
11. Cuadros de Análisis Económico y Técnico (compra después de \$ 1,440.00).
12. Orden de Compra de Bienes y Servicios.
13. Actas de Recepción de Bienes y Servicios.
14. Comprobantes de Gasto (Facturas de Consumidor Final y/o Recibo con sello de pagado).
15. Contratos de Bienes y/o Servicios.
16. Si han constituido Caja Chica deberán presentar el libro auxiliar correspondiente, los comprobantes de ingreso y gasto, y demás documentos que señala el Documento Paso a Paso 4.
17. Inventario (cuando haya compra de mobiliario y/o equipo).
18. Cuando fueren bienes y/o servicios utilizados para actividades culturales y educativas, deberán evidenciar la recepción de los mismos mediante un listado que contenga el nombre de la actividad, lugar, fecha, nombre, número de DUI. y firma de los participantes.
19. Para el Bono de Alimentación el Informe Mensual de alimentos.
20. Para el Bono de Asistencia Administrativa contrato de servicios, informe mensual de asistencia técnica.
21. Adjunto a la liquidación de gastos, deberán presentar un Informe de Rendición de Cuentas que contenga los beneficios alcanzados con cada Bono, cumplimiento del objetivo, la población beneficiada.



DOCUMENTOS QUE DEBERÁ CONSIDERAR EL TÉCNICO QUE LIQUIDARÁ TRANSFERENCIAS 2001

INSTANCIA DEPARTAMENTAL

1. Convenio General y Recibos por financiamiento firmado y sellado.
2. Documento 4, Paso a Paso en la Administración y rendición de cuentas de las transferencias financieras del estado y otros ingresos incluidos provenientes de las contribuciones voluntarias de los padres de familia y/o cuotas de escolaridad; y otros documentos específicos que respalden los diferentes bonos.
3. Instructivo MINED No. 001/2001.
4. Resoluciones vigentes que modifican al Instructivo MINED No. 001/2001.
5. Proyectos para Bono: Juventud para Escuelas Abiertas, Alegría, CRA y Planes de Desarrollo Profesional Docente.
6. Listado de centros educativos beneficiados por cada una de las diferentes transferencias, especificando el nombre correcto de la transferencia, que incluya código, tipo de modalidad, nombre del centro educativo, monto transferido, fuente de financiamiento.
7. Listado de Bonos codificados nombre, fuente de financiamiento.
8. Expedientes de las modalidades para confrontar documentos e información.
9. Nombre y número de las cuentas a las cuales deberán hacerse los reintegros y reembolsos de los diferentes bonos.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
REPUBLICA DE EL SALVADOR

MODELO DE CONCILIACIÓN BANCARIA

ASOCIACIÓN COMUNAL PARA LA EDUCACIÓN.

_____ MUNICIPIO: _____

NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR

CUENTA BANCARIA No. _____

1. Nombre del Banco Comercial: _____
2. Saldo según estado bancario _____ \$ _____
Menos:
3. Cheques emitidos pendientes de cobro:

FECHA	NÚMERO	A FAVOR DE	MONTO \$	
TOTAL DE CHEQUES EMITIDOS Y NO COBRADOS				

4. MAS O MENOS OTRAS OPERACIONES (Notas de cargo o de abono, etc.)

SUB TOTAL				
5. TOTAL \$ (ESTE VALOR TIENE QUE SER IGUAL AL SALDO DEL NUMERAL 6).				
6. SALDO SEGÚN LIBRO DE BANCO (INGRESOS Y GASTOS) \$				

F: _____
TESORERO(A) JUNTA DIRECTIVA DE
LA ACE.

NOMBRE

F: _____
PRESIDENTE(A) JUNTA DIRECTIVA
DE LA ACE.

NOMBRE

FORMULARIO DE LIQUIDACIÓN

AÑO _____

NOMBRE DEL BONO: _____

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: _____

1. DATOS DE LA MODALIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR LOCAL:

1.1 TIPO DE MODALIDAD (Marcar con una X)

ACE CDE CECE

1.2 CÓDIGO DE MODALIDAD:

1.3 NOMBRE DEL (LOS) CENTRO(S) EDUCATIVO (S):

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

2.1 DIRECCIÓN: _____

2.2 DEPARTAMENTO: _____ 2.3 MUNICIPIO: _____

2.4 CANTÓN: _____ CASERÍO: _____

3. DATOS BANCARIOS:

3.1 NOMBRE DEL BANCO: _____

3.2 CUENTA CORRIENTE No.: _____

3.3 NOMBRE DE LA CUENTA CORRIENTE: _____

3.4 NOMBRES Y FIRMAS AUTORIZADAS DE LA CUENTA CORRIENTE:

_____ NOMBRE	_____ FIRMA	_____ CARGO
_____ NOMBRE	_____ FIRMA	_____ CARGO

4. FONDOS TRANSFERIDOS RECIBIDO Y LIQUIDADOS:

4.1 MONTO TRANSFERIDO: \$ _____

CONCEPTO	CANTIDAD PARCIAL	CANTIDAD TOTAL
4.2 MONTO RECIBIDO Y FECHA:	\$	\$
MENOS (RUBROS SEGÚN CONVENIO E INSTRUCTIVO)	\$	\$
4.3. MONTO INVERTIDO		\$
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
4.4 SALDO: (MONTO RECIBIDO MENOS MONTO INVERTIDO)		\$

Declaramos bajo juramento que los datos en la presente autoliquidación son las cifras reales, por lo que asumimos la responsabilidad correspondiente.

5. NOMBRE DE LOS MIEMBROS:

PRESIDENTE

NOMBRE COMPLETO

FIRMA

TESORERO

NOMBRE COMPLETO

FIRMA

(SELLO)

(NOTA: CUANDO SE HAN HECHO TRANSFERENCIAS COMPLEMENTARIAS DE UN BONO, DEBEN SUMARSE TODOS LOS RECIBOS FIRMADOS)

6. PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN:

6.1 REEMBOLSO \$ _____ No. DE CHEQUE _____

6.2 REINTEGRO \$ _____

6.3 PLAZO: _____

DESCRIPCIÓN	VALOR \$

OBSERVACIONES: _____

FECHA DE LA LIQUIDACIÓN: _____

7. RECEPCIÓN DE FORMULARIO DE AUTOLIQUIDACIÓN

7.1 ELABORÓ: _____
NOMBRE Y FIRMA

7.2 RECIBIDA POR: _____
NOMBRE Y FIRMA

OBSERVACIONES AUTOLIQUIDACIÓN DEL BONO No. _____

NOMBRE DEL BONO: _____

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: _____

FECHA: _____

MODALIDAD: CDE ACE CECE

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: _____

CÓDIGO :

CASERÍO: _____ CANTÓN: _____

MUNICIPIO: _____ DEPARTAMENTO: _____

INCONSISTENCIAS ENCONTRADAS

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1. Libro de Actas. | <input type="checkbox"/> | 10. Acta de Recepción de Bienes y Servicios | <input type="checkbox"/> |
| 2. Plan de Compras. | <input type="checkbox"/> | 11. Facturas y recibos con sello de Pagado. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Libro de Ingresos y Gastos | <input type="checkbox"/> | 12. Contratos de Bienes y/o Servicios. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Chequera. | <input type="checkbox"/> | 13. Inventario. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Conciliación Bancaria. | <input type="checkbox"/> | 14. Caja Chica. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Estado de Cuenta Bancaria. | <input type="checkbox"/> | 15. Lista de asistencia por actividad firmada y sellada. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Cotizaciones firmadas y selladas por el Proveedor. | <input type="checkbox"/> | 16. Para el Bono Alimenticio Informe Mensual de alimento. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Cuadros de análisis económicos y financieros (compra mayor de \$ 1,440.00) | <input type="checkbox"/> | 17. Documentos de respaldo alterados. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Orden de Compra de Bienes y Servicios. | <input type="checkbox"/> | 18. Informe de Rendición de Cuentas. | <input type="checkbox"/> |

OTRAS OBSERVACIONES:

Fecha límite para superar las observaciones: _____

PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA ACE.

NOMBRE COMPLETO

FIRMA

TESORERO JUNTA DIRECTIVA ACE.

NOMBRE COMPLETO

FIRMA

(SELLO)

ANEXO 39-RF

MODELO DE HOJA DE LIQUIDACIÓN MENSUAL Y ANUAL PARA EL PAGO DEL SERVICIO

FECHA _____

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO _____

CODIGO DE LA MODALIDAD _____

DIRECCION _____

DEPARTAMENTO _____ MUNICIPIO _____ CANTON _____ CASERIO _____

LIQUIDACION DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS A LA ACE CORRESPONDIENTE AL AÑO 200__ .

Monto utilizado en el año según detalle:

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Pago a Maestros													
Indemnización Anual													
Pago a ISSS y FSV													
Pago a AFP													
Pago Caja Mutual													
Pago Impuesto sobre la Renta													
Material Gastable													
Bono de Calidad													
Otros Gastos													
Otros Pagos													
Total													

Monto asignado durante el período fiscal..... \$ _____

Monto total utilizado..... \$ _____ (-)

Saldo de fondos en cuenta Bancaria N° _____ \$ _____ (=)

Saldo a reintegrar \$ _____

OBSERVACIONES: _____

Nombre y Firma
Presidente ACE

Nombre y Firma
Tesorero ACE

Nombre y Firma
Técnico de la Dirección Departamental

ANEXO 40-RF

LISTADO DE BIENES DEL CENTRO EDUCATIVO

Los documentos entregados y recibidos son los siguientes:

A. LIBROS DE REGISTROS ADMINISTRATIVOS

	Tipo de Libro	Año	Folio Número	Observaciones
	Actas de Asamblea General de Padres de Familia.			
	Actas del Consejo de Maestros			
	Acta del Centro Educativo			
	Inventario actualizado			
	Registro de Donaciones y Patrocinio			
	Visitas de personas importantes			
	Otros (especificar)			

B. LIBROS ACADÉMICOS

No.	Tipo de Libro	Año	Folio Número	Observaciones
	Matrícula			
	Calificaciones			
	Notas finales			
	Registro de Diplomas y Certificados			
	Otros (especificar)			

C. OTROS DOCUMENTOS Y CORRESPONDENCIA

(Circulares recibidas, Circulares enviadas; Proyecto Educativo Institucional, Planes de trabajo, cartas y/o Memorándum recibidas y enviadas; Acuerdo de Acreditación del Centro Educativo.)

D. EXPEDIENTES DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

No.	Nombre del Empleado	Número de expediente	Actualizado		Observaciones.
			SI	NO	

Declaramos que todo lo enterado es propiedad del Centro Educativo, y que todo los inventarios fueron contabilizados en nuestra presencia; ratificamos y firmamos:

Por la Asociación Comunal para la Educación:

<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y Firma del Presidente(a)	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y Firma del Vicepresidente(a)	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y Firma del Tesorero(a)
<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y Firma del Secretario(a)	<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Nombre y Firma del Vocal	

ANEXO 41-RF.

ARCHIVOS QUE LLEVA LA ACE

Los encargados de los archivos son: el Secretario de la ACE, quien debe guardar los documentos legales y administrativos. Y el Tesorero de la ACE, quien debe guardar los documentos financieros.

Estos Fólderes lo archivara el Secretario(a) de la ACE:

FOLDER DE DOCUMENTOS LEGALES.

En este fólder se guardan:

- Reglamento de la ACE
- Acuerdo Ministerial.
- Convenio MINED/ACE
- Acta de Constitución y elección de la primera Junta Directiva.
- Actas de Enmienda.

FOLDER DEL LIBRO DE REGISTRO DE VISITAS A LA ACE.

En este fólder se guardara el cuaderno de registro de las personas que visitan la comunidad.

FOLDER DE DOCUMENTOS VARIOS

En este fólder se guardarán:

- Los contratos de los docentes.
- Las convocatorias a reuniones de la Junta Directiva y Asamblea General.
- El libro de Actas de la ACE.
- Los correogramas.
- Permisos.
- Expediente de cada docente.
- Otros documentos.

FOLDER DEL SEGURO SOCIAL Y AFP

En este fólder se guardará:

- Comprobante de Inscripción al Patrono (Directiva de la ACE)
- Comprobante de Inscripción al Trabajador (Docente).
- Incapacidades del maestro.
- Recibos y planillas del ISSS.
- Fotocopia de NUP de cada docente.
- Fotocopia de tarjeta de afiliación al ISSS de cada docente.

Estos Fólderes los archivará el Tesorero de la ACE:

FOLDER DE DOCUMENTOS BANCARIOS.

En este fólder se guardan:

- Comprobante de apertura de cuenta bancaria de la ACE.
- Chequera.
- Tacos de la Chequera.
- Estado de cuenta del Banco.
- Notas enviadas por el Banco.
- Conciliación de caja chica.
- Cheques pagados devueltos por el banco.

FOLDER DE RECIBOS Y FACTURAS.

Se guardaran en este fólder:

- Recibos de transferencia mensual de fondos del MINED.
- Recibos de pago mensual al Docente.
- Facturas y/o recibos de material gastable, Otros Gastos y del Bono.
- Recibos de pago de renta.
- Recibos de Caja Mutual e INSAFORP

MODELO DE CONCILIACIÓN BANCARIA

NOMBRE DE LA MODALIDAD ESCOLAR LOCAL: _____

MUNICIPIO: _____

CUENTA No. _____

1. Nombre del Banco Comercial: _____

2. Saldo según estado bancario _____ \$ _____

Menos:

3. Cheques emitidos pendientes de cobro:

FECHA	NÚMERO	A FAVOR DE	MONTO \$	
TOTAL DE CHEQUES EMITIDOS Y NO COBRADOS				

4. MAS O MENOS OTRAS OPERACIONES (Notas de cargo o de abono, etc.)

SUB TOTAL				

5. TOTAL (ESTE VALOR TIENE QUE SER IGUAL AL SALDO DEL NUMERAL 6). \$

6. SALDO SEGÚN LIBRO DE BANCO (INGRESOS Y GASTOS) \$

--	--

F: _____
TESORERO (A)

NOMBRE

F: _____
PRESIDENTE(A)

NOMBRE

METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN.

C. PROPUESTA DE METODOLOGIA DE PLANEACION PARA LAS ACE

Ante la dificultad encontrada en la etapa de diagnóstico de la falta de participación activa de los miembros de la ACE en el proceso de planeación; se presenta a continuación una guía metodológica; a fin de que los miembros dejen de ser únicamente una figura aprobatoria de planes y se involucren en el quehacer de los mismos adquiriendo con esto un conocimiento pleno de las actividades y proyectos que ellos mismos deberán impulsar y llevar a cabo.

1. OBJETIVOS:

GENERAL:

Proporcionar a las Asociaciones Comunales para la Educación una guía que permita llevar a cabo un proceso de planeación participativo que permita proyectar y avanzar con acciones firmes a un mejor nivel de gestión escolar.

ESPECIFICOS:

- Definir lineamientos para la planeación acordes con la normativa del MINED
- Identificar y proponer las instancias y autoridades de planificación, comités, consejos, etc.
- Implementar procesos para la formulación, elaboración, gestión y ejecución del Plan y los proyectos contemplados en él.
- Implementar los indicadores de gestión y métodos de auto evaluación.
- Medir los logros y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2. DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS PARA LA PLANEACIÓN

Como me menciono en la etapa de Situación Actual y Diagnostico dentro del Programa EDUCO existen dos tipos de planes, por un lado se encuentra el Proyecto Educativo Institucional que es el plan a largo plazo (5 años) y por otro se encuentra el Plan Escolar Anual que se desarrolla para un año.

Este proyecto educativo institucional es el plan estratégico del Programa EDUCO el cual debe contemplar Misión, Visión, Objetivos y Estrategias a largo

plazo en forma general para todo el programa, es decir lo que el programa desea lograr en un periodo de tiempo junto con las ACE en miras de mejorar la calidad educativa y el desarrollo del programa.

DEFINICION DE INSTANCIAS, COMITES ENCARGADOS DE DE PLANIFICAR

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional MINED	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Corto plazo	Operacional ACE	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada ACE en planes operacionales para cada tarea.

TABLA No 17. Tipo de Planeación. Fuente: Administración "Procesos Administrativos" - Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998

a. Nivel Institucional

En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, en este caso el MINED para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda el programa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales del programa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción del mismo.

b. Nivel Operativo

Los detalles del plan a plazo largo no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización

La parte que compete exclusivamente a las ACE es la de suministrar los lineamientos y metas de la Comunidad Educativa de tal forma que todos los miembros se encuentren en sintonía de hacia donde van y porque quieren estar ahí es decir, la definición de las metas y objetivos y con que lo harán. Es por ello que luego de definir la misión y visión se realiza un diagnostico breve de la situación en que se encuentra el Centro Escolar. Luego se muestra un cuadro en el que van los objetivos en la siguiente secuencia:

Que → para que → como

De tal modo que se define en orden el objetivo, la meta y la estrategia. Como por ejemplo:

Que= tener agua potable

Para que = reducir las diarreas y enfermedades infectocontagiosas

Como= a través del apoyo de la alcaldía y los miembros de la comunidad.

En base a esto se definen las actividades que se requerirán para alcanzar las metas. Hasta aquí se lleva a cabo la parte de planeación en el sentido estricto y comienza la parte de programación que consiste en calendarizar y definir los recursos necesarios para llevar a cabo los planes.

A nivel operativo el procedimiento que se sigue para la elaboración de planes de acuerdo a la organización propuesta es el siguiente:

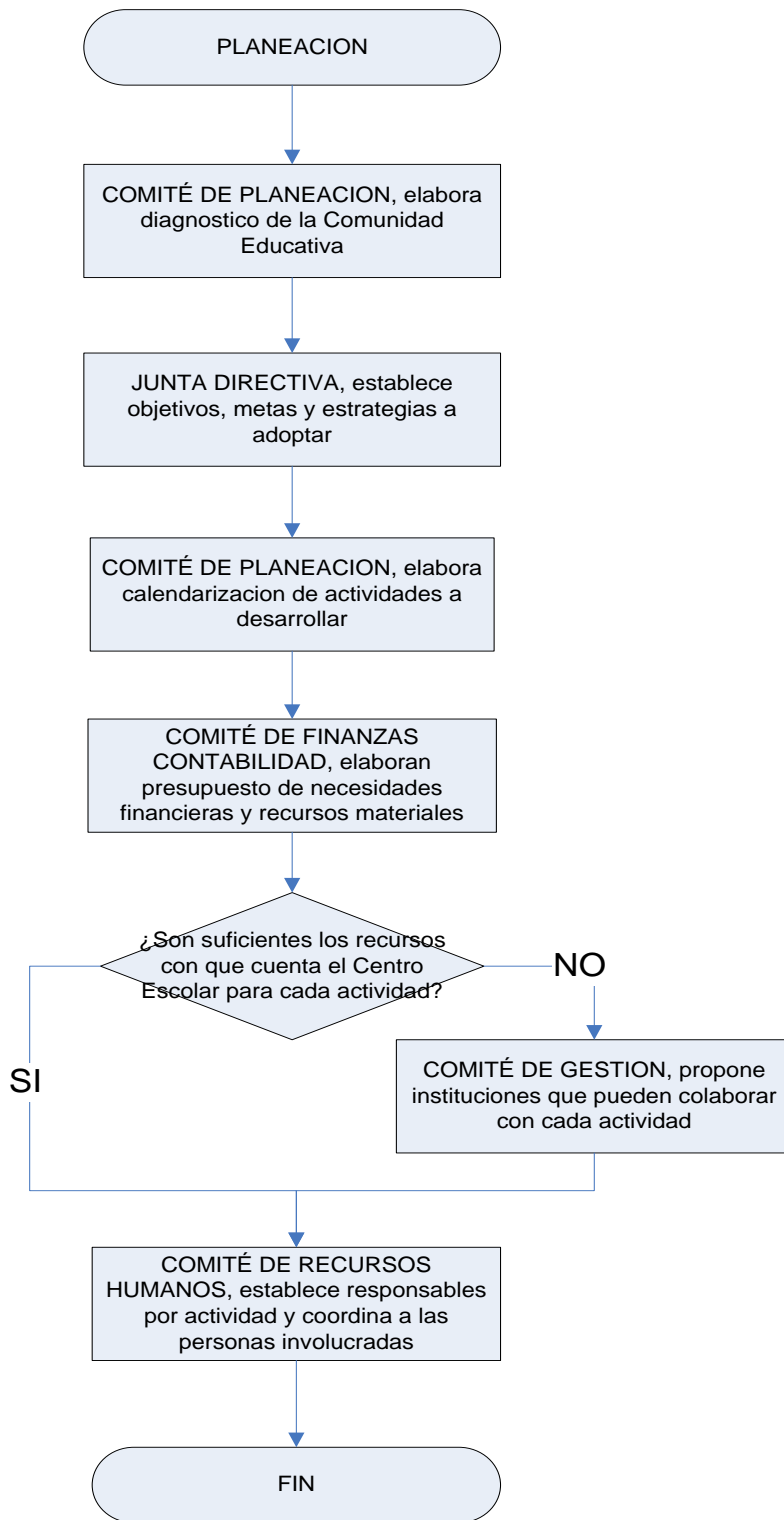


Figura No 21. Procedimiento para elaborar planes

En la Figura No 22 se presenta el proceso de planeación y seguimiento propuesto.

En este apartado se describe la planeación, programación, y puesta en marcha y en el apartado del Sistema de Evaluación y control se describe el seguimiento y evaluación.

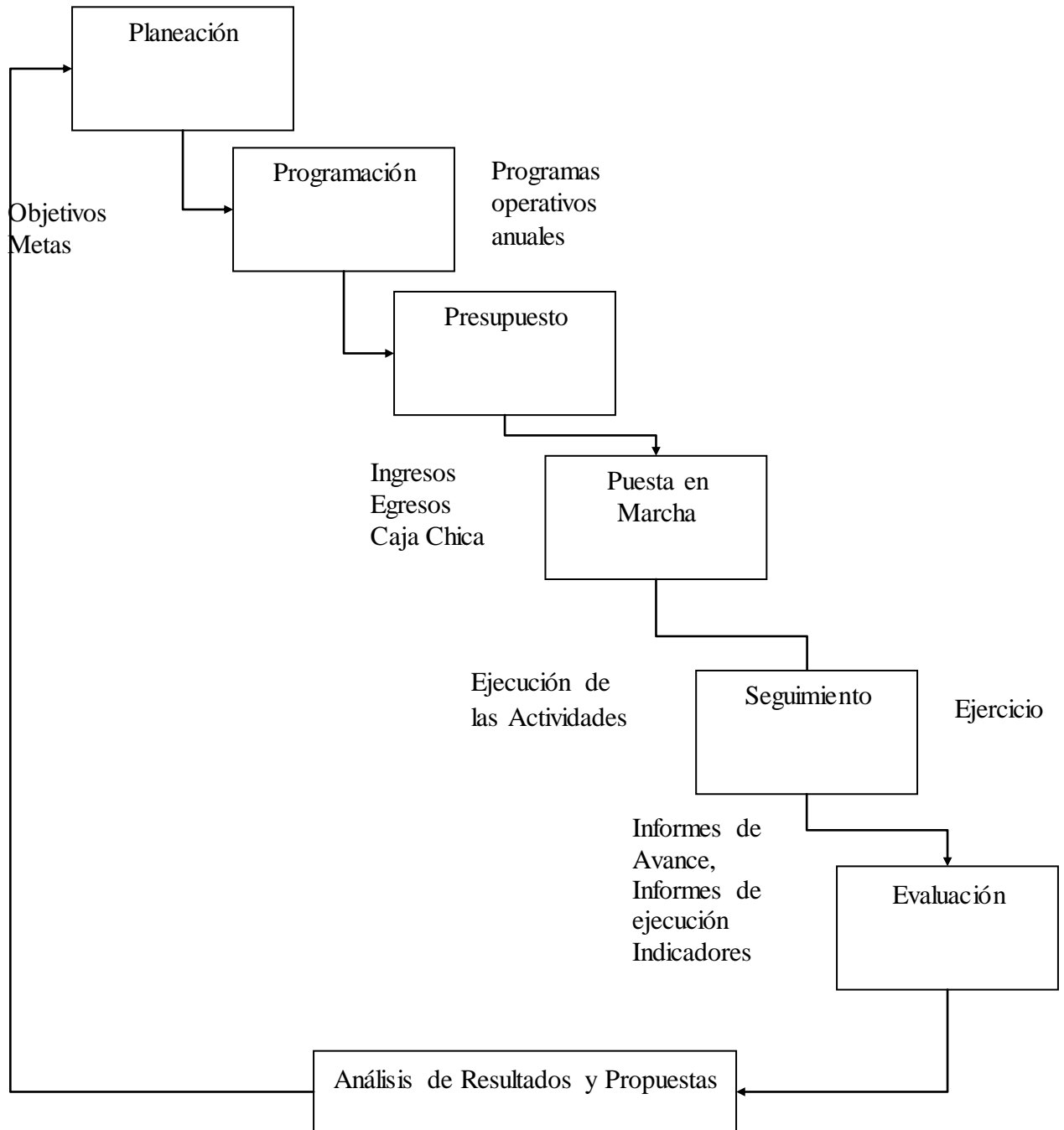


Figura No 22. Proceso de Planeación y Seguimiento para Las ACE

3. ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PEA

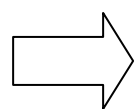
Para la elaboración del PEA los pasos genéricos a seguir son los siguientes:

- 1. Definir misión y visión del Centro Escolar.**
- 2. Diagnostico**
- 3. Definir objetivos y metas**
- 4. Definir que actividades a desarrollar para lograr los objetivos y metas**
- 5. Programar las actividades**
- 6. Definir recursos y elaborar presupuestos**

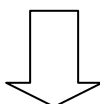
Lo anterior se esquematiza en la Figura No 23 Descripción de la Etapa de Planeación.

Así mismo para seguir los pasos antes descritos y sobre la base de los requerimientos básicos que debe contener un plan de tal forma de simplificar la estructuración de un documento tedioso y de difícil comprensión, se ha propuesto el formulario 1 para la elaboración del PEA.

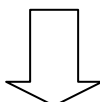
Resultados
del año
anterior
Indicadores



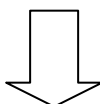
Definición de Misión y
Visión



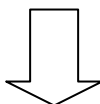
Diagnostico



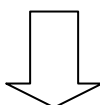
Definición de Objetivos
y Metas



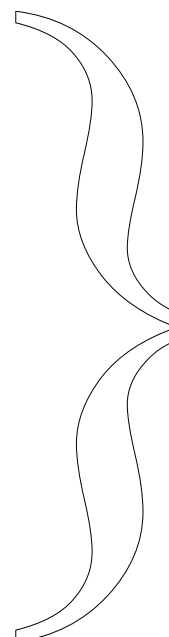
Programación de
actividades



Definición de recursos



**PLAN
ESCOLAR
ANUAL**



Planeación en sentido estricto



Programación de recursos

Figura No 23. Descripción de la Etapa de Planeación

Formulario 1 para la elaboración del PEA

PLAN ESCOLAR ANUAL

DEFINICIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

MISION	VISIÓN
--------	--------

DIAGNOSTICO

Puntos fuertes	Debilidades

Oportunidades	Amenazas

OBJETIVOS

¿QUE?	→	¿PARA QUE?	→	¿COMO?
-------	---	------------	---	--------

	→		→	
--	---	--	---	--

a. Elaboración del diagnóstico

Con el objeto de facilitar la elaboración de la etapa de diagnóstico se presenta una propuesta metodológica para su elaboración.

Elaborar un diagnóstico por medio del **FODA** en base a las siguientes áreas:

- Área pedagógica - curricular
- Área administrativa - financiera
- Área organizativa - operacional
- Área comunitaria

Con la ayuda del Cuadro siguiente:

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Tabla No 18. DIAGNOSTICO FODA

Propuesta metodológica para el desarrollo de la técnica FODA

En este apartado se describe una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA, la cual contempla las siguientes etapas: 1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los problemas, 8) Análisis comparativo de FODA, 9)

Alternativas estratégicas, 10) Definición del concepto de negocio, 11) Plan de operación, y 12) Evaluación permanente; mismas que se presentan gráficamente en la Figura No.24

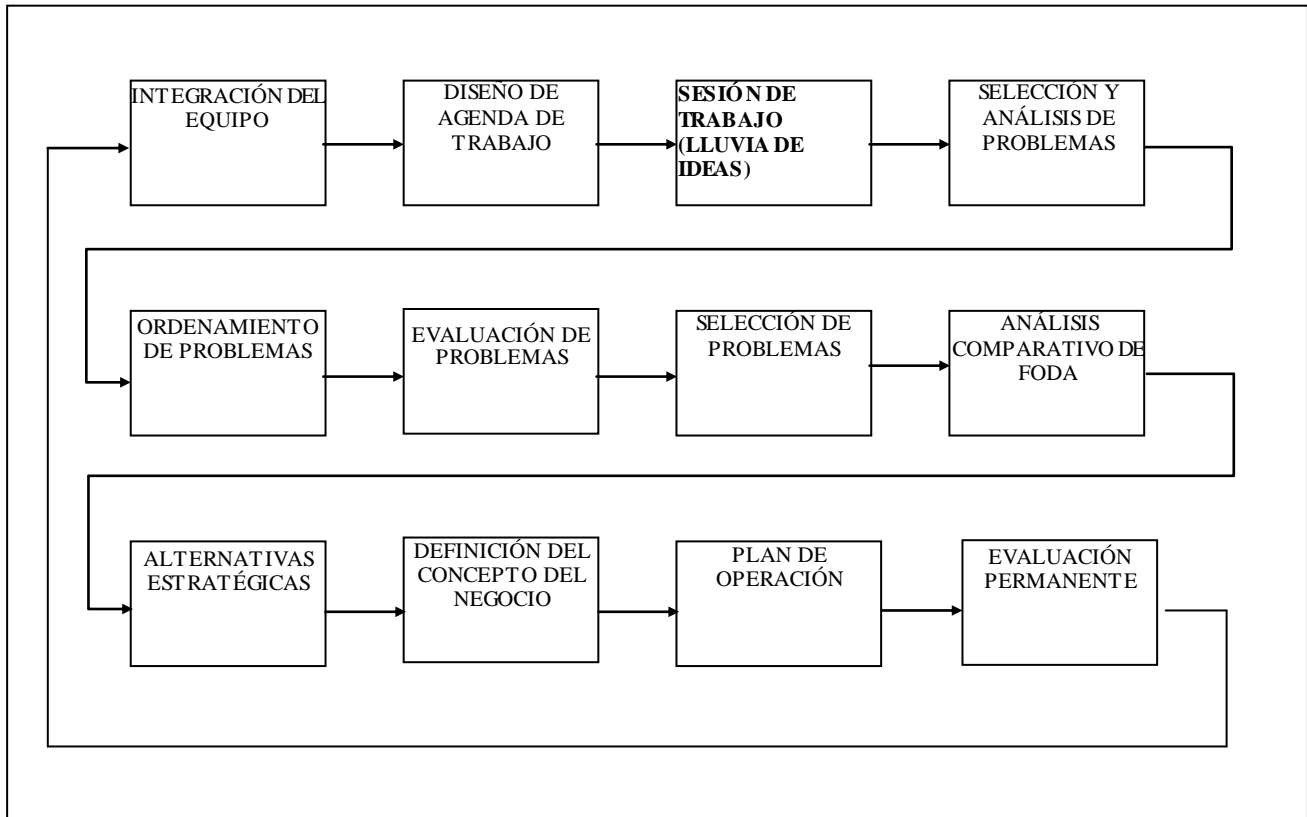


Figura No 24. Metodología para elaboración del FODA

b. FUENTES SUGERIDAS DE FINANCIAMIENTO

En esta parte lo que se busca es que, una vez realizado el presupuesto de ingresos y egresos, se consoliden los tres presupuestos de manera que si queda un hueco la Comunidad Educativa tenga la iniciativa de buscar el apoyo de instituciones afines a cada uno de los proyectos planteados, logrando de esta manera una gestión integral de cara a la búsqueda de la mejora continua en la calidad educativa.

c. CRONOGRAMA

El Cronograma, se deberá indicar las semanas del mes en que se realizará la actividad. Por ejemplo, si la actividad se realizará en la segunda semana de marzo, se indicara con el Número 2. Si se realizará a lo largo de las cuatro semanas, se indicará: 1, 2, 3, 4; etc.

d. ELABORACION DE PRESUPUESTOS

Para poder definir un presupuesto requerido se necesita primero haber definido todos los proyectos que se van a ejecutar en el año escolar, teniendo bien claro los recursos que se utilizaran.

Una forma sencilla de establecer el presupuesto es asignar a cada recurso un costo (formulario 2) que puede ser tanto estimado por valores de años anteriores; o cotizados a través del comité de Finanzas y Contabilidad (Sus funciones se detallan en el Manual de Organización).

Formulario 2

RECURSOS A UTILIZAR POR PROYECTO.

MATERIALES (Equipo, Mobiliario, Libros, etc.)		
DETALLE	CANTIDAD	VALOR TOTAL

El propósito de identificar primero los recursos necesarios es para estimar el monto necesario para realizar todos los proyectos sin restringirse a lo que en teoría se debe gastar en un Centro Escolar, lo que se busca es la visión de Comunidad Educativa. Luego de haber calculado el monto necesario para desarrollar todos los proyectos se prosigue a estimar los presupuestos de ingresos (formulario 3) y de egresos (formulario 4).

Formulario 3

PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____	
MODALIDAD: _____	CÓDIGO: _____ DISTRITO No. _____
TELÉFONO: _____	DEPARTAMENTO: _____
MUNICIPIO: _____	AÑO ESCOLAR: _____
• SALARIOS/SERVICIOS PAGADOS POR EL MINED US \$ _____	
Personal Docente	US \$ _____
Personal Administrativo	US \$ _____
Servicios Básicos	US \$ _____
Alquiler	US \$ _____
• TRANSFERENCIAS (BONOS)	US \$ _____
• INGRESOS PROPIOS	US \$ _____
Otros ingresos propios	US \$ _____
(Especificar)	
• DONACIONES	US \$ _____
• OTROS (Detallar): _____	US \$ _____

TOTAL INGRESOS	US \$ _____
_____	_____
Presidente de la Modalidad	Tesorero de la Modalidad

Formulario 4 Egresos. Consideraciones

Para completar los totales del rubro 1 Pago de Personal Docente; se tomará en cuenta, el gasto mensual de pago que se hace a los docentes y se multiplicará por doce, sumando las prestaciones de ley. Los mismos pasos se aplican para el rubro 2 Pago de personal administrativo y/o Servicios.

Para completar los rubros 3 y 4 Pago de Servicios Básicos y Pago de Alquiler respectivamente; se almacenarán los recibos de todo el año y se proyectarán los valores

para el siguiente año, colocando en la casilla de totales la suma de los 12 meses del año anterior.

Para el llenado del rubro 5 Compra de Material Educativo, se utilizará como insumo el formulario 1 debiendo hacerse la sumatoria de cada proyecto que se pretende desarrollar en el año y ese total trasladarlo a la casilla de Monto estimado Anual.

Para el llenado del rubro 6 Gastos de Operación se deberán de auxiliar de un registro de equipo en regular estado y que podría necesitar reparación y proyectar las sumas de años anteriores.

En muchos casos las cifras presupuestarias se retoman de los gastos de años anteriores, en caso de proyectar la elaboración de nuevos proyectos no desarrollados en años anteriores se deberán considerar los gastos de los mismos y sumarlos al presupuesto del año en que se pretenden desarrollar.

Formulario 4**PRESUPUESTO ANUAL DE EGRESOS**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____ MODALIDAD: _____	
CÓDIGO: _____ DISTRITO No. _____ DEPARTAMENTO: _____	
TELÉFONO: _____ MUNICIPIO: _____ AÑO ESCOLAR: _____	
RUBROS	MONTO ESTIMADO ANUAL (US \$)
1. Pago personal docente	
a) Pagado por el MINED	
b) Pagado por la Modalidad y/o Alcaldía Municipal, ONGs	
c) Otros	
2. Pago personal Administrativo y/o de Servicio	
a) Pagado por el MINED	
b) Pagado por la Modalidad	
c) Otros	
3. Pago de Servicios Básicos	
a) Por el MINED	
b) Por la Modalidad	
c) Otros	
4. Pago de Alquiler	
5. Compra de Material Educativo	
a) Didáctico	
b) Equipo	
c) Mobiliario	
d) Otros	
6. Gastos de Operación	
a) Mantenimiento y reparación de Infraestructura	
b) Mantenimiento y Reparación de Mobiliario y Equipo	
c) Material e implementos de Aseo y Limpieza	
d) Materiales y gastos de operación logística	
e) Otros	
7. Capacitación	
a) Libros o material didáctico	
b) Servicios profesionales (Especificar)	
c) Servicios de Alimentación	
d) Otros	
9. Actividades Sociales	
10. Otros Gastos(Detallar): _____	

TOTAL EGRESOS	US \$

 Presidente de la Modalidad

 Tesorero de la Modalidad

e. SEGUIMIENTO EVALUACION

Para poder dar seguimiento a cada proyecto se desarrolla un sistema de indicadores y evaluación para la ejecución de los planes. La estructura de los indicadores es la siguiente:

Indicadores de impacto	Indicadores de proceso	Indicadores de resultados
Beneficiarios del proyecto	Ejecución presupuestaria	Satisfacción de los usuarios
Desarrollo de la comunidad	Tiempo de ejecución	Capital social estructural
		Capital social cognitivo

Tabla No 19. Tipos de Indicadores

La evaluación de la ejecución de los planes se detalla en el Sistema de Información y Evaluación Institucional. Los indicadores que se consideran como vitales por ser los que dan seguimiento a las actividades mientras se ejecutan son los indicadores de proceso, y son los que se describen con mayor amplitud en el Sistema de Información y Evaluación Institucional.

Los resultados esperados son:

- Que del 79% de los miembros de la Junta Directiva ACE que participaban en la elaboración del PEA se incluya el 100% a través de la participación de los Comités de Contabilidad Finanzas y de Gestión de Recursos quienes serán los que definan los recursos financieros y materiales. El Comité de Recursos Humanos coordinará los equipos de trabajo para cada proyecto y el comité de Planeación quien definirá objetivos, metas, actividades y dará seguimiento en la ejecución.

Con esto se logra también la participación de padres de familia que forman parte de los comités

- Se tendrá una metodología de seguimiento de los planes a través de indicadores para el seguimiento de actividades brindando lineamientos sobre que hacer ante un determinado indicador, el cual servirá como foco de alerta durante la ejecución de las actividades.
- Se fortalece la intervención de los miembros de la comunidad con la participación de todos y la aprobación de los planes en Asamblea General.
- Se incrementa el potencial de Gestión de la Comunidad.

Cuadro resumen de los beneficios obtenidos:

Situación Actual	Situación Propuesta
Poca participación de los miembros de la ACE en la elaboración de planes	Participación del 100% a través de Comités multidisciplinarios de trabajo
Recarga de trabajo a nivel administrativo de personal pedagógico	El trabajo del pedagogo se vuelve una orientación al os miembros de las ACE
Poco poder de gestión debida a la falta de involucramiento de los miembros	Incremento en la Gestión como una Comunidad unidad

Tabla No 20. Situación actual vs. propuesta

A continuación se presenta el Sistema de Información y Evaluación Institucional.

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y EVALUACION INSTITUCIONAL.

D. SISTEMA DE INFORMACION Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.

El sistema de información para la evaluación institucional aplicada al área de la educación se va a definir como una actividad de investigación y análisis para llegar a verificar logros y deficiencias de lo que se establezca en la planeación del Centro Escolar. Esta evaluación se va a nutrir en fuentes de tipo pedagógico y administrativo para los fines del mejoramiento de la educación (véase figura No 25).

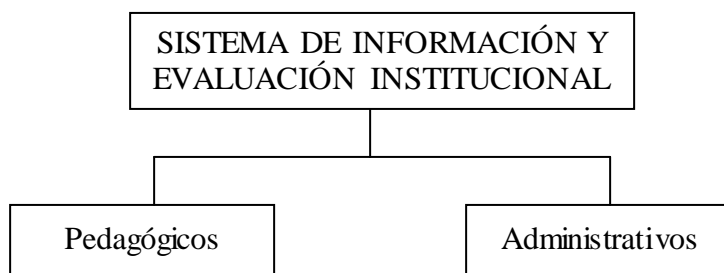


Figura No 25. Áreas Sistema de Información

1. DESGLOSE ANALITICO:

Para comprender los objetivos del sistema de información a continuación se presenta el desglose analítico en la figura No 26.

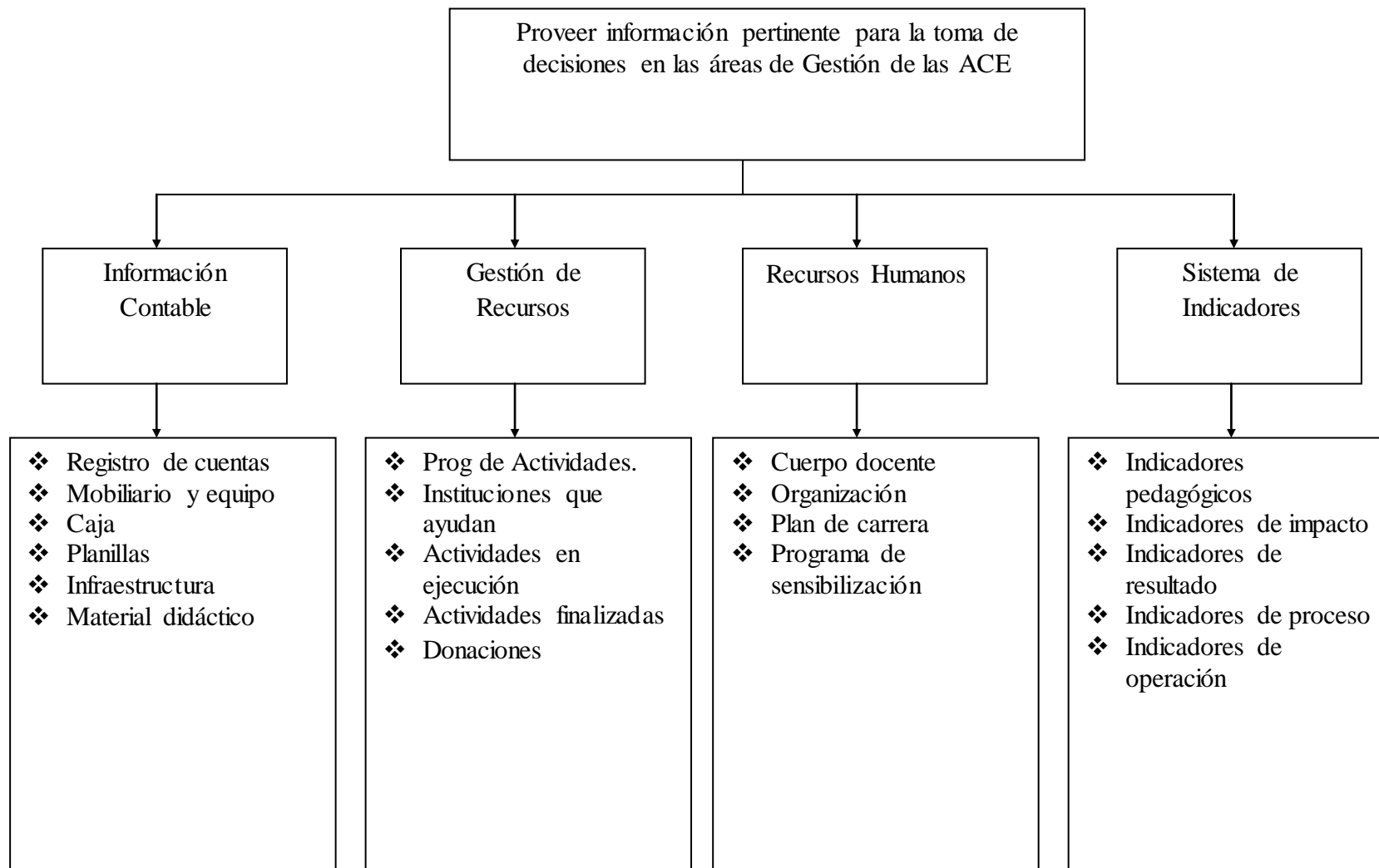


Figura No 26. Desglose Analítico de Áreas de Gestión

OBJETIVO GENERAL

Proveer de información pertinente sobre el estado del programa EDUCO y los Centros Escolares que permita comprender y analizar deficiencias y áreas de oportunidad en la Gestión Escolar.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos propios del programa.
- Determinar el estado de funcionamiento de los factores de operativos que inciden en el logro de esos objetivos.
- Conocer de forma precisa sobre la capacidad real y potencial de logro del programa.
- Disponer de información confiable para regular a tiempo las estrategias de logro.
- Proveer la información que pueda ser conocida por autoridades superiores en relación con su situación global que se estime necesario conocer.
- Analizar el uso de recursos financieros asignados para el logro de los productos previstos.
- Comparar, a través del tiempo, el mejoramiento institucional logrado en cuanto a capacidad de consecución de metas, sobre la base de los recursos humanos y financieros razonablemente asignados a la institución.

La escuela recibe una serie de recursos y apoyo desde diversos sectores e instituciones. La comunidad se preocupa por la escuela y también solicita el rendimiento de cuentas acerca de la gestión realizada. Por ello, la acción de

evaluación de la institución escolar se está haciendo más necesaria e imprescindible.

A continuación se presenta una figura que representa de donde recibe los recursos la escuela y quienes son los que le exigen claridad en el manejo de los recursos en pro del centro escolar.

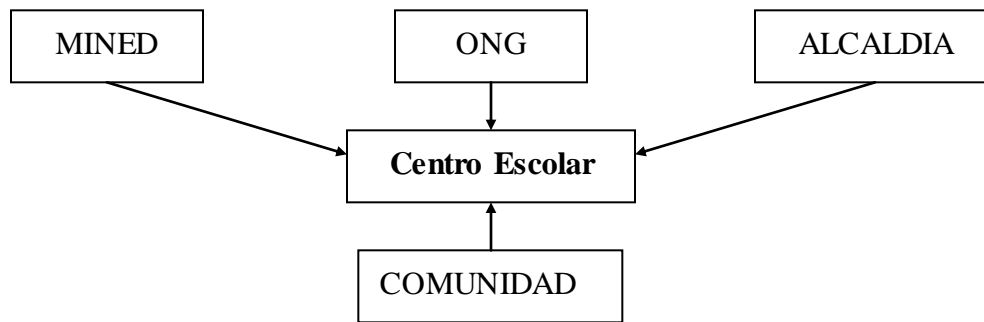


Figura No 27. Interrelación entre instituciones y Centro Escolar

La unidad educativa está siendo vigilada y medida en base a eficiencia y sentido ético por múltiples razones. Por un lado se tiene la búsqueda de la Calidad Educativa, es decir cómo mejorar las condiciones en que se encuentra el Centro Escolar lo cual se refiere a los recursos, ya sean materiales, humanos, técnicos o de otro tipo. Por otro lado se preocupa de impulsar sus potencialidades de desarrollo o, por el contrario, revisar el cúmulo negativo de elementos que limitan su accionar. De ello dependerá ratificar, modificar o sustituir las correspondientes decisiones y estrategias del caso.

2. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACION

El sistema de información propuesto es manual dado que, el hacerlo mecanizado requiere de personal especializado y su implementación llevaría al menos 3 años y medio en base a criterios de expertos en educación, esto se debe a que primero sería necesario enseñar a los miembros de la ACE a llevarlo manualmente, así mismo los Centros Escolares tendrían que contar todos con el Centro de Recursos de Aprendizaje que consiste en laboratorio y Centro de Computo. De tal manera

que se propone que, para hacerlo mecanizado primero cuente con un CRA y se vaya enseñando a los padres de familia a usarlos a través de cursos de computación para lo cual requeriría de un instructor de tiempo completo o medio tiempo y disponer horarios en que los padres de familia pudieran asistir.

a. DEFINICIÓN DE LA ARQUITECTURA DEL SISTEMA

Con el fin de organizar y facilitar el diseño, se realiza una división del sistema de información en subsistemas de diseño, como partes lógicas coherentes claramente definidas con la única finalidad de tomar decisiones oportunas basadas en el proceso administrativo.

Se parte de tomar el desglose analítico presentado en la figura 25. Se propone crear un catálogo de subniveles para cada uno de los subsistemas de la siguiente forma:

- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Gestión de Recursos
- Indicadores

Contabilidad

Este subsistema consiste en el registro de todas las operaciones de cada proyecto detallando los ingresos y los egresos y sus respectivos conceptos.

Objetivo: Brindar información transparente y confiable sobre el uso de los recursos asignados a cada proyecto así como retroalimentar el estado presupuestario de cada proyecto.

Recursos Humanos

Este subsistema registra y promueve la participación de la comunidad en proyectos para el mejoramiento de los Centros Escolares como también la participación en actividades culturales y recreativas.

Objetivo: lograr una participación integral de la Comunidad Educativa en las actividades del Centro Escolar.

Gestión de Recursos

Este subsistema sirve para brindar lineamientos y generar una base de datos confiable para obtener financiamientos y colaboración de Instituciones ajenas al Centro Escolar. por ejemplo: colaboración técnica en la ampliación de secciones del Centro Escolar, charlas y capacitaciones para miembros de la ACE y /o padres de familia, etc.

Objetivo: proporcionar todos aquellos insumos necesarios para el desarrollo de actividades que contribuyan a mejorar a la Comunidad Educativa.

Indicadores

Este subsistema sirve para evaluar los proyectos y la operatividad del Centro Escolar en cualquier etapa -Aquí se presentará la evaluación institucional-.

Objetivo: permitir evaluar el estado de los proyectos y la operatividad del Centro Escolar a través de indicadores.

El objeto del sistema de información es el de proveer información al día en la cual se puedan tomar decisiones respecto a la ejecución de proyectos y la operación del Centro Escolar, lo cual se presenta esquemáticamente en la figura No 28.

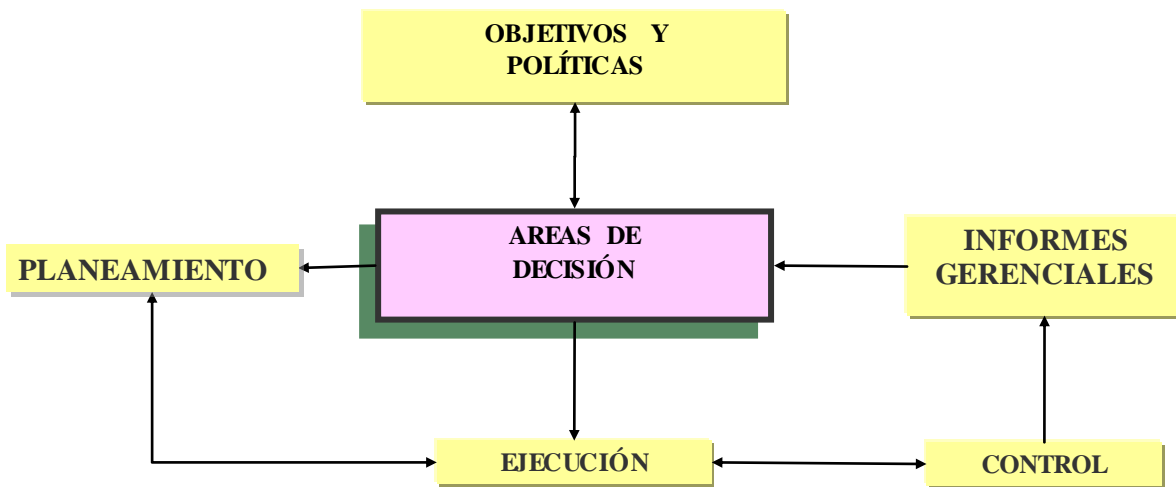


Figura No 28. Interacción entre el sistema de información, el proceso administrativo y la toma de decisiones

b. DESCRIPCIÓN DETALLADA POR SUBSISTEMA

Es necesario definir las etapas y los documentos que se generan en cada uno de los subsistemas de tal forma que se logre un funcionamiento integrado del sistema de información. Para tal caso se definen a continuación cada uno de los elementos de dicho sistema.

i. Contabilidad

En este subsistema se lleva el registro de las transacciones, la contratación de bienes y servicios y del aprovisionamiento de materiales en que incurre la ACE en la ejecución de las actividades

- **Compra de bienes y servicios**

Para la compra de bienes y servicios se sigue el procedimiento de compra de bienes y servicios para proyectos. Los documentos que se generan por la transacción son los siguientes:

- Cotizaciones Anexo 7 - RF
- Modelo de análisis técnico-económico Anexo 8-RF
- Acta de adjudicación de un bien o servicio Anexo 9-RF
- Orden de compra de bienes y servicios Anexo 10-RF
- *Recibo (si no es contribuyente obligado del IVA)* *Anexo 12-RF*
- Acta de recepción de bienes y servicios Anexo 13-RF
- Acta de recepción de b/s para acts. culturales y recreativas. Anexo 14-RF
- *Registro en el libro de ingresos y gastos* Anexo 29-RF

El flujo de información que se genera debido a los documentos y la secuencia de actividades es como a continuación se detalla (figura No 29)

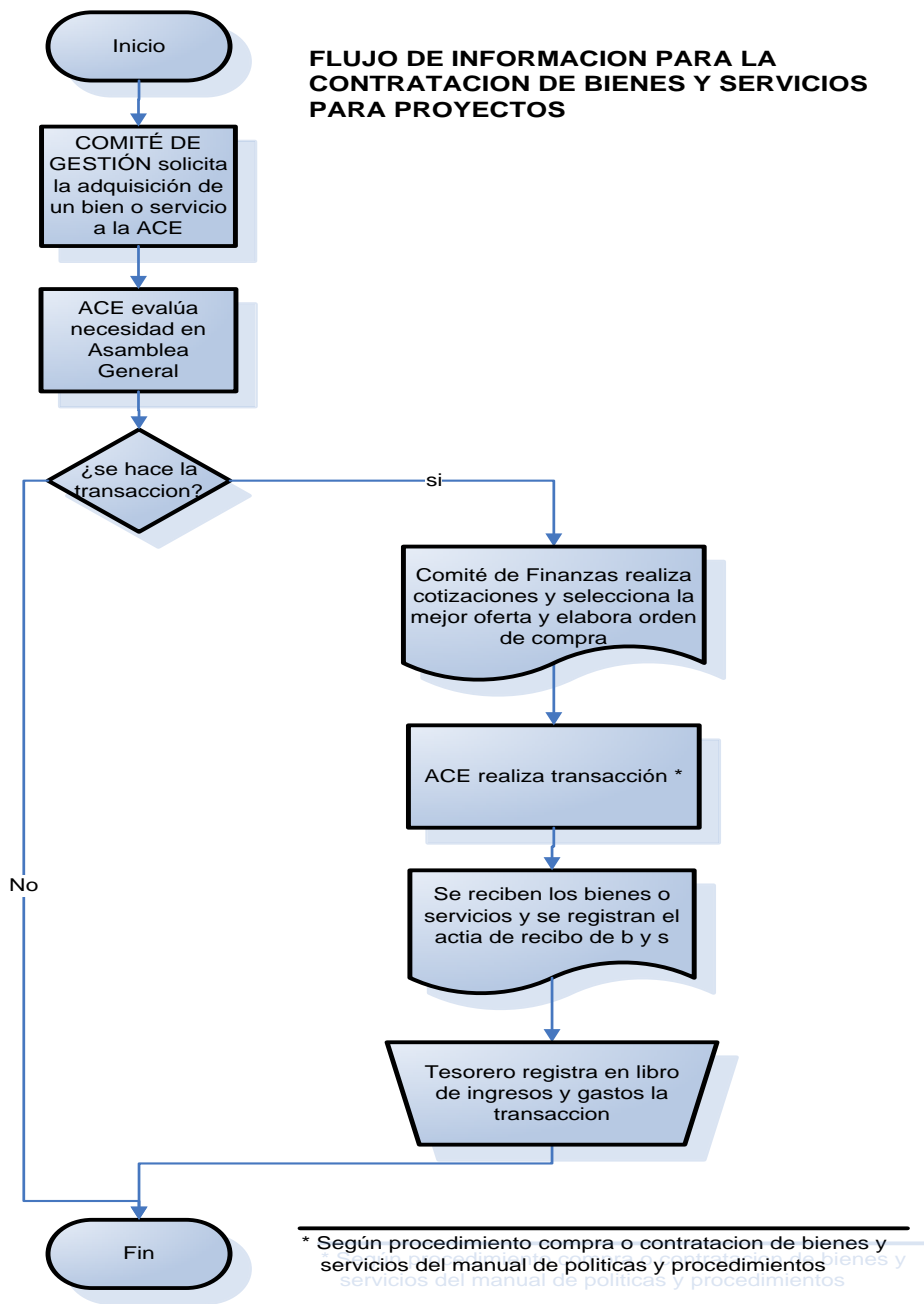


Figura No 29. Contratación de bienes y servicios

• **Registro de transacciones**

El registro de las transacciones se dará en la medida que éstas se hagan efectivas es decir cuando se tengan ingresos o egresos de una determinada fuente o de las transferencias otorgadas por el MINED. El registro de estas se llevaran a cabo en

el libro de ingresos y gastos en donde se definirá el concepto, la fecha la referencia (es decir de donde proviene-MINED, Donado por , etc.-), monto de ingreso o de gasto y el saldo.

Este formato se llevará uno a uno por cada proyecto que se vaya ejecutando, esto facilitará el control presupuestario de la ejecución y también el cálculo de indicadores por proyecto. El formato para el registro de las transacciones del proyecto es el siguiente:

Formulario 5.

MODELO DE REGISTRO EN EL LIBRO DE INGRESOS Y GASTOS
NOMBRE DEL PROYECTO _____

FECHA	REFERENCIA/1	CONCEPTO	INGRESO	GASTO	SALDO	
			Anotar el valor que ingresa. (1)		Anotar el mismo valor de lo ingresado (2)	
				Anotar el valor del gasto realizado (3)	Anotar el resultado de (2)-(3); si es positivo.	Anotar el resultado de (2)-(3); si es negativo.
TOTALES						

1/ Deberá anotarse en esta columna los números de los recibos de ingresos o los números de cheques emitidos.

• **Inventarios**

Para el caso de los inventarios es necesario saber con que elementos materiales se cuenta para el desarrollo de obras físicas de tal modo que existen ciertas actividades sobre la base del aprovisionamiento oportuno que se debe coordinar

con la contratación de bienes y /o servicios, estas actividades se pueden desglosar de la siguiente forma:

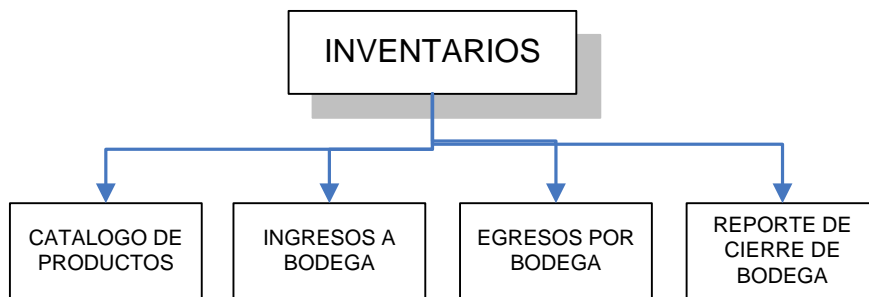


Figura No 30. Sistema de inventarios para proyectos

Para llevar el control de los inventarios de materiales e identificar las necesidades de materiales se generan los siguientes reportes:

Catalogo de productos

En el Catalogo de productos se clasifican los diferentes tipos de productos o materiales que son utilizados en cada proyecto. El formato para tal actividad es el siguiente:

Formulario 6. Catalogo de cuentas

Categoría	Clasificación	Detalle
01 Construcción	01 materiales de construcción	01 Ladrillos 02 Cemento 03 Piso 04 Tablas
	02 Ferretería	01 Clavos 02 Tornillos 03 Tuercas
	03 Plomería	01 Tubos de Acero 02 Tubos PVC 03 Grifos 04 Codos

Este catalogo dependerá en gran medida del tipo de proyecto y de los requerimientos de materiales. Es por ello que no se desarrollan por completo sino que se da la pauta para que se elaboren y depuren por personal de MINED.

Kardex de productos

El kardex de productos es básicamente el registro de los ingresos y las salidas de materiales en la ejecución de los proyectos, este sirve de ayuda para saber en un momento dado que tanto material de X producto se encuentra en bodega y contrastándolo con el avance de la obra -que puede hacerse por simple observación o preguntando al encargado del proyecto-, se determinan las necesidades de materiales.

El formato sugerido es el siguiente:

Formulario 7. Kardex

Nombre del proyecto: <u>construcción de instalaciones de la biblioteca</u>			
Nombre del Producto: <u>clavos</u>			
Unidad de medida: <u>libras</u>			
Fecha	Ingreso	Salida	Saldo
15/07/05	25		25
17/07/05		10	15
18/07/05		9	6
19/07/05	35		41

Cierre de inventarios o de bodega

El informe de cierre del proyecto se realiza cuando el proyecto ha concluido por completo, este informe especifica la cantidad utilizada de cada producto y sus respectivos sobrantes, el objetivo de determinar los sobrantes es procurar utilizarlos en otro proyecto, al hacer esto en el kardex del producto del otro proyecto se genera un ingreso.

La cantidad utilizada se puede calcular a partir de la suma de todos los ingresos y los sobrantes se retoman del saldo final si es que existe.

El formato utilizado para el cierre del proyecto es el siguiente:

Formulario 8. Cierre del Proyecto.

Informe de Cierre de Inventario							
Nombre del proyecto: _____							
Fecha de inicio del proyecto: _____							
Fecha de terminación del proyecto: _____							
Categoría	Clasificación	Detalle	Cantidad usada	P.U.	Valor	Sobrantes	Valor
01 Construcción	01 materiales de construcción	01 Ladrillos 02 Cemento 03 Piso 04 Tablas					
	02 Ferretería	01 Clavos 02 Tornillos 03 Tuercas					
	03 Plomería	01 Tubos de Acero 02 Tubos PVC 03 Grifos 04 Codos					
02 Carpintería	01 Madera	01 Tablas de ½" 02 Plywood de ¼" 03 Plywood de ½"					
	02 Clavos	01 Clavos de ½" 02 Clavos de acero de ½" 03 Tornillos de madera 04 Tablas para armaduras					
	03 Pegamento	01 Cola Blanca 02 Thiner					
	04 Accesorios	01 Broca para taladro 02 Lija 03 Hojas de sierras 04 Prensas					

El procedimiento para el control de los materiales en la ejecución de un proyecto es el siguiente:

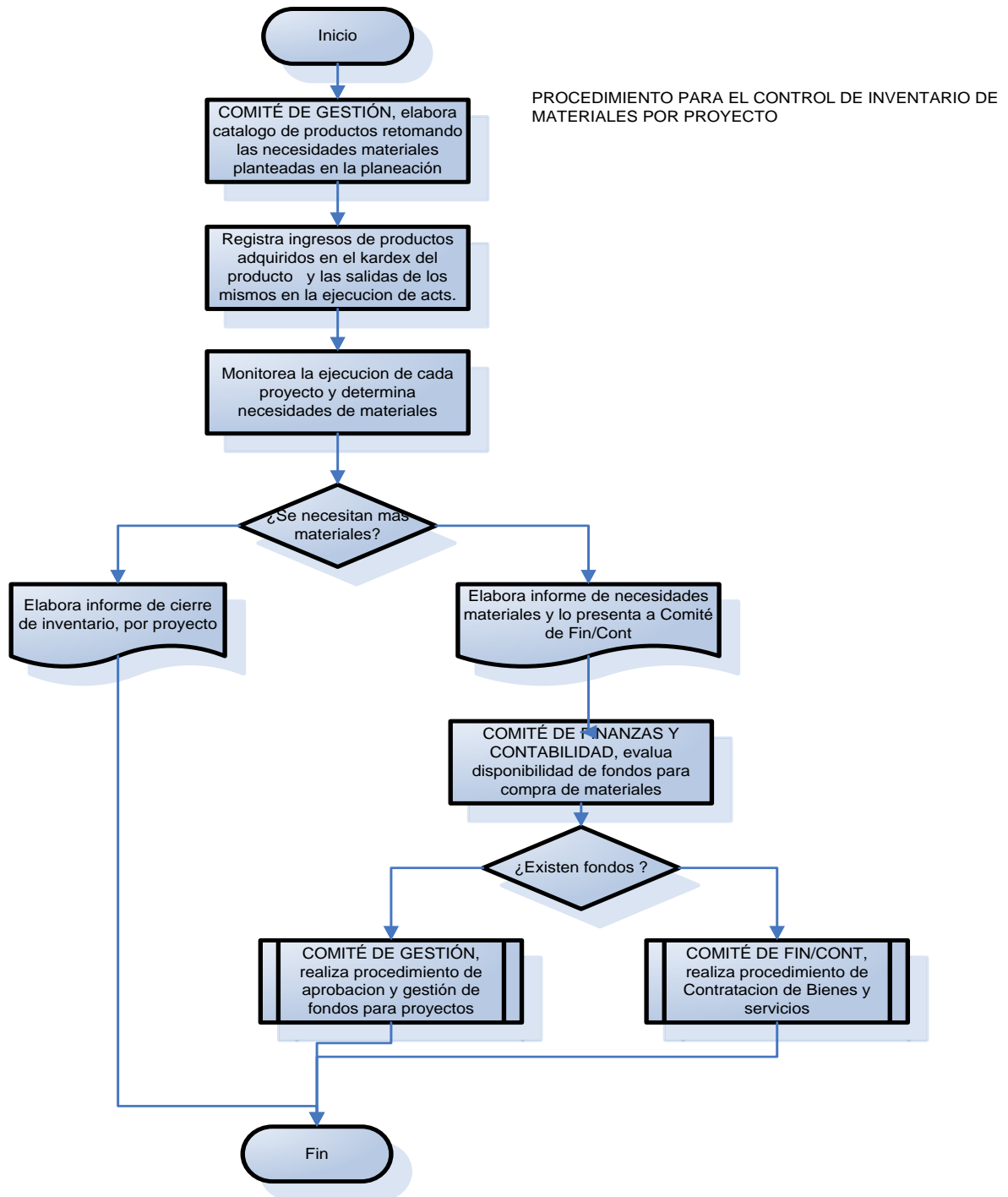


Figura No 31. Procedimiento de control de inventarios en la ejecución de proyectos

ii. Recursos Humanos

En el sistema de información de recursos humanos de la ACE lo que se pretende es mantener un registro de aquellas personas que pueden colaborar en los proyectos del Centro Escolar, así mismo el subsistema describe los procedimientos para la coordinación de equipos de trabajo, su instrucción y los pasos para lograr la participación comunitaria.

• Reclutamiento y selección de personal

En este apartado se busca lograr el involucramiento de la comunidad integrando equipos de trabajo.

Los formatos que se generan son los siguientes:

Formulario 9. Cooperación de miembros de la Comunidad

Nombres	Apellidos	Colaboración

En la columna de colaboración se incluyen aquellos aportes que las personas puedan hacer para la ejecución de actividades, estos pueden ser materiales, donaciones, y mano de obra.

Formulario 10. Clasificación de personal

Proyectos	Nombres	Apellidos	Colaboración	Firma
Construcción de baños	Manuel	Flores	Mano de obra	
	Héctor	Suárez	Cemento	
	Jorge	Salinas	Herramientas	

El procedimiento que se sigue para lograr la participación es el siguiente:

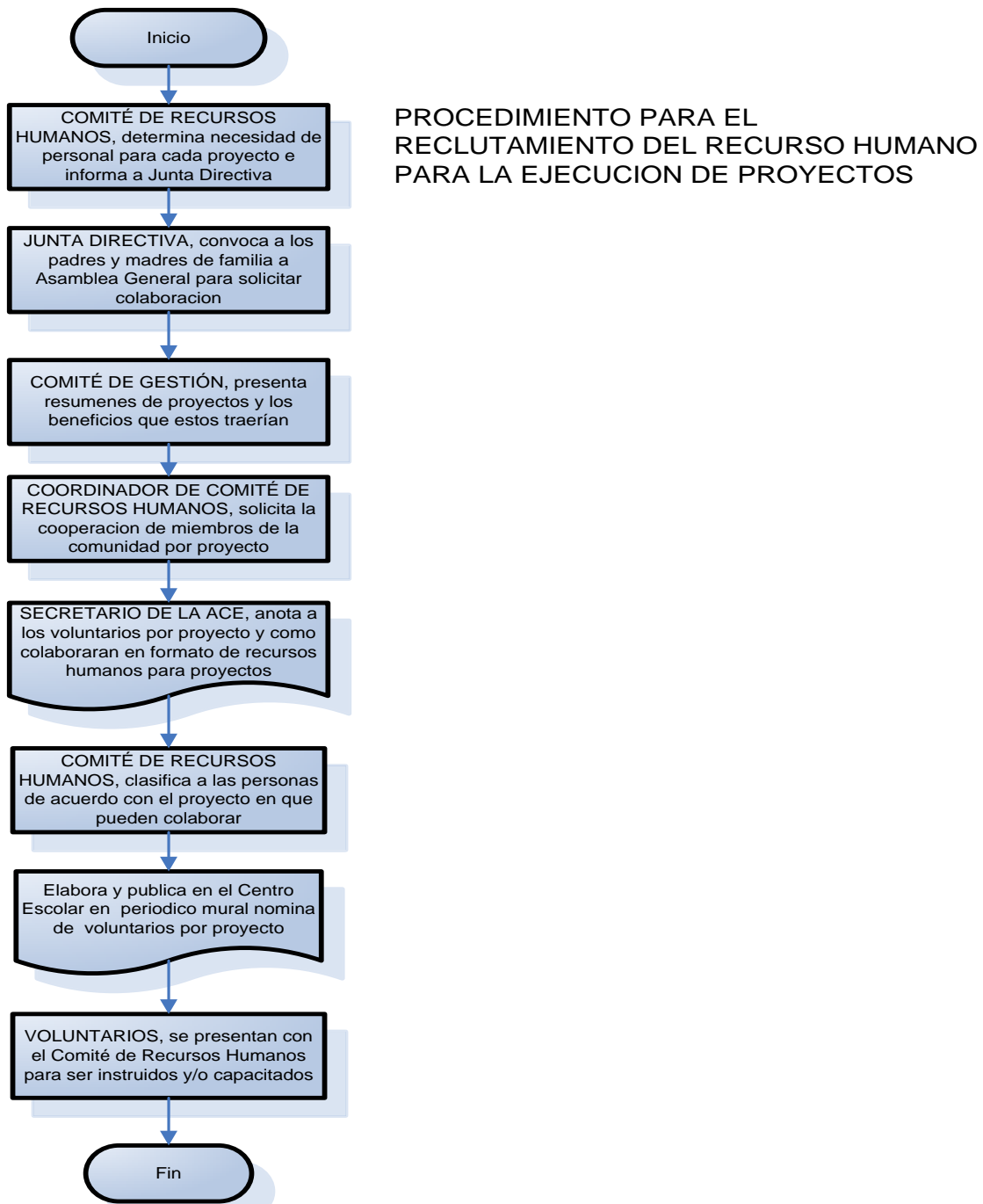


Figura No 32. Procedimiento para reclutamiento del Recurso Humano para la ejecución de proyectos.

- **Coordinación de equipos de trabajo**

Una vez que se presentan los voluntarios con el Comité de Recursos Humanos se prosigue con la coordinación de los equipos de trabajo conformado por aquellos miembros que prestarán su mano de obra. Para ello se sigue el siguiente procedimiento:

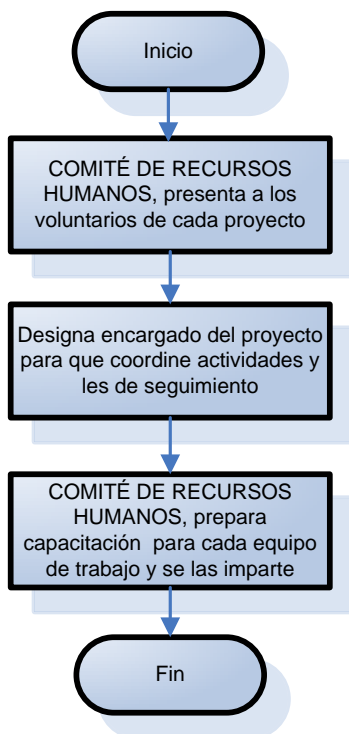


Figura No 33. Procedimiento para la coordinación de equipos de trabajo

iii. Gestión de Recursos

El subsistema de gestión de recursos se refiere a la forma en que las ACE realizaran actividades para obtener recursos de todo tipo y así poder llevar a cabo los proyectos en pro del beneficio del Centro Escolar.

- **Presentación de proyectos a instituciones**

La presentación de proyectos a instituciones de carácter privado puede ser trascendental para un Centro Escolar en el sentido que puede gestionar a través

de estas actividades y proyectos que normalmente no se desarrollarían con los bonos y transferencias del MINED. Para poder presentar estos proyectos que potencializan el desarrollo del educando se presentan los siguientes formatos:

Formulario 11. Matriz Resumen de Proyectos.

NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR

Id	Nombre	Duración estimada	Fecha de ejecución	Costo estimado	Fecha inicio	Costo real	Duración real
1	Instalación de baños sanitarios	2 sem	4/04/05	\$ 60.00	07/05/05	\$ 80.00	3 sem

El nombre del proyecto, la duración estimada, la fecha de ejecución y el costo estimado se formularan en la parte de planeación y las demás casillas se llenaran al finalizar el proyecto

Proyectos en ejecución:

Al llevar el control del los proyectos en ejecución se logra utilizar de una forma mucho más racional los recursos y de ahí su importancia para llevar a cabo este control se utilizara el siguiente formato:

Formulario 12. Proyectos en Ejecución.

Nombre del proyecto: **construccion de los sanitarios**

Financiamiento: **quien pone los recursos** **Monto a invertir:** **\$**

Id	Fecha	Actividad	Costo	Duración
1	02/03/05	Cimientos de los baños	\$ 30.00	2 dias
2	04/03/05	Columnas para las paredes	\$ 60.00	1 dia
Totales				

Para presentar un proyecto específico es necesario plantear un formato uniforme en el cual se presenten los beneficios, la justificación,

Formulario 13. Solicitud de Financiamiento para proyectos Específicos.

NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR

COMUNIDAD: _____

MUNICIPIO: _____ DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

JUSTIFICACION

NUMERO DE BENEFICIARIOS _____

BENEFICIOS

OBJETIVOS

- _____
- _____
- _____

Monto estimado de la inversión: _____

Listado de miembros de la comunidad que pondrán su apoyo para la ejecución del proyecto

Asociación Comunal para la Educación

Tesorero

Presidente

Vicepresidente

Vocal

Secretario

• Coordinación de ejecución de proyectos

Coordinar la ejecución de proyectos es asegurarse que las actividades se ejecuten de acuerdo a la calendarización, para tal efecto el comité de Planeación define y prioriza el orden en que se ejecutaran todos los proyectos de tal forma que se puedan suplir todos los recursos para cada uno de ellos. El comité de Planeación junto con el Comité de Gestión darán seguimiento a todas las actividades y garantizarán que se realicen en el orden y requerimientos establecidos, esto se llevara a cabo a través de los siguientes procedimientos:

Procedimiento	Figura
• Contratación de bienes y servicios	Figura No 29.
• Flujograma de control de inventarios en la ejecución de proyectos	Figura No 30.
• Procedimiento para reclutamiento del Recurso Humano para la ejecución de proyectos.	Figura No 32.
• Procedimiento para la coordinación de equipos de trabajo	Figura No 33.
• Procedimiento para aprobación y gestión de fondos para proyectos	Figura No 35.
• Procedimiento para dar seguimiento a los proyectos	FiguraNo 34.

Tabla No 21. Procedimientos para la coordinación de la ejecución de proyectos

Es necesario tener un procedimiento genérico que permita dar un seguimiento a las actividades de los planes, en ese sentido se presenta el siguiente procedimiento (figura 34):

PROCEDIMIENTO PARA DAR SEGUIMIENTO POR PROYECTO

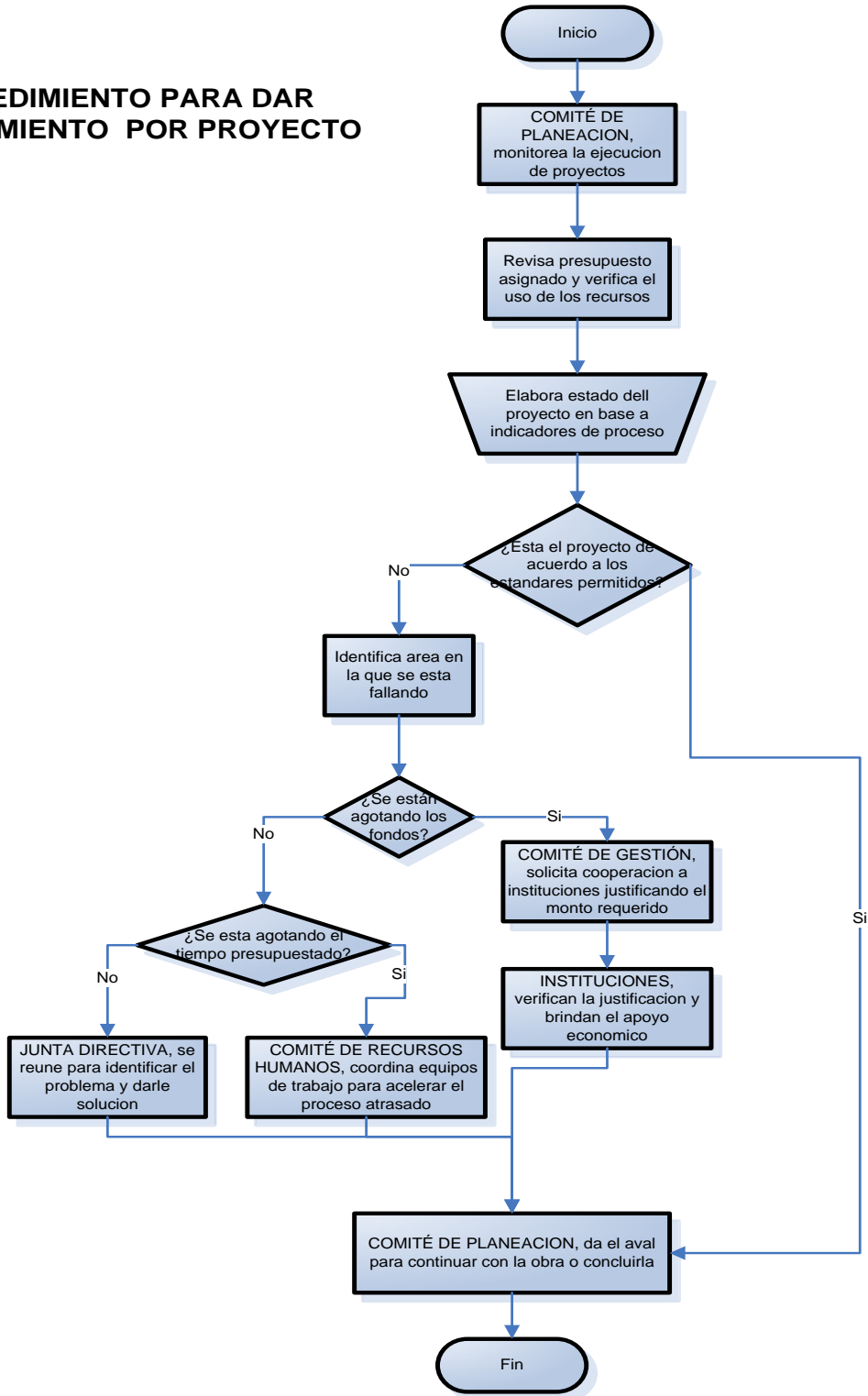


Figura No 34. Procedimiento para dar seguimiento por proyecto

- **Financiamiento de proyectos**

Para la gestión del financiamiento de los proyectos es indispensable poder presentar los proyectos a instituciones que brinden el apoyo a los Centros Escolares para ello se deberá contar con un catalogo de instituciones a fin de facilitar la búsqueda de fuentes cooperantes. Para llevar el registro de las instituciones que cooperan con los Centros Educativos se propone el uso del siguiente formato:

Formulario 14. Registro de instituciones cooperantes

Nombre del Centro Escolar

Id	Nombre de la Institución	Tipos de proyectos	Fecha Inicio del Proyecto	Fecha de Finalización del proyecto.

El campo Id es únicamente un correlativo que puede servir para cuestiones de archivo, el nombre de la institución y el tipo de proyecto con los cuales dicha institución colabora son en si lo que constituye el primer nivel de la base de datos, el segundo nivel lo constituyen el expediente de cada institución para lo cual se recomienda el formato siguiente:

Formulario 15. Expediente de Instituciones Cooperantes.

“NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN”

Tipos de proyectos con los que colaboran

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Proyectos en los que ha colaborado con el Centro Escolar.

Fecha

- | Proyectos en los que ha colaborado con el Centro Escolar. | Fecha |
|---|-------|
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |
| • _____ | _____ |

Descripción del tipo de colaboración que ha brindado al Centro Escolar

Nombre del contacto

Teléfono: _____

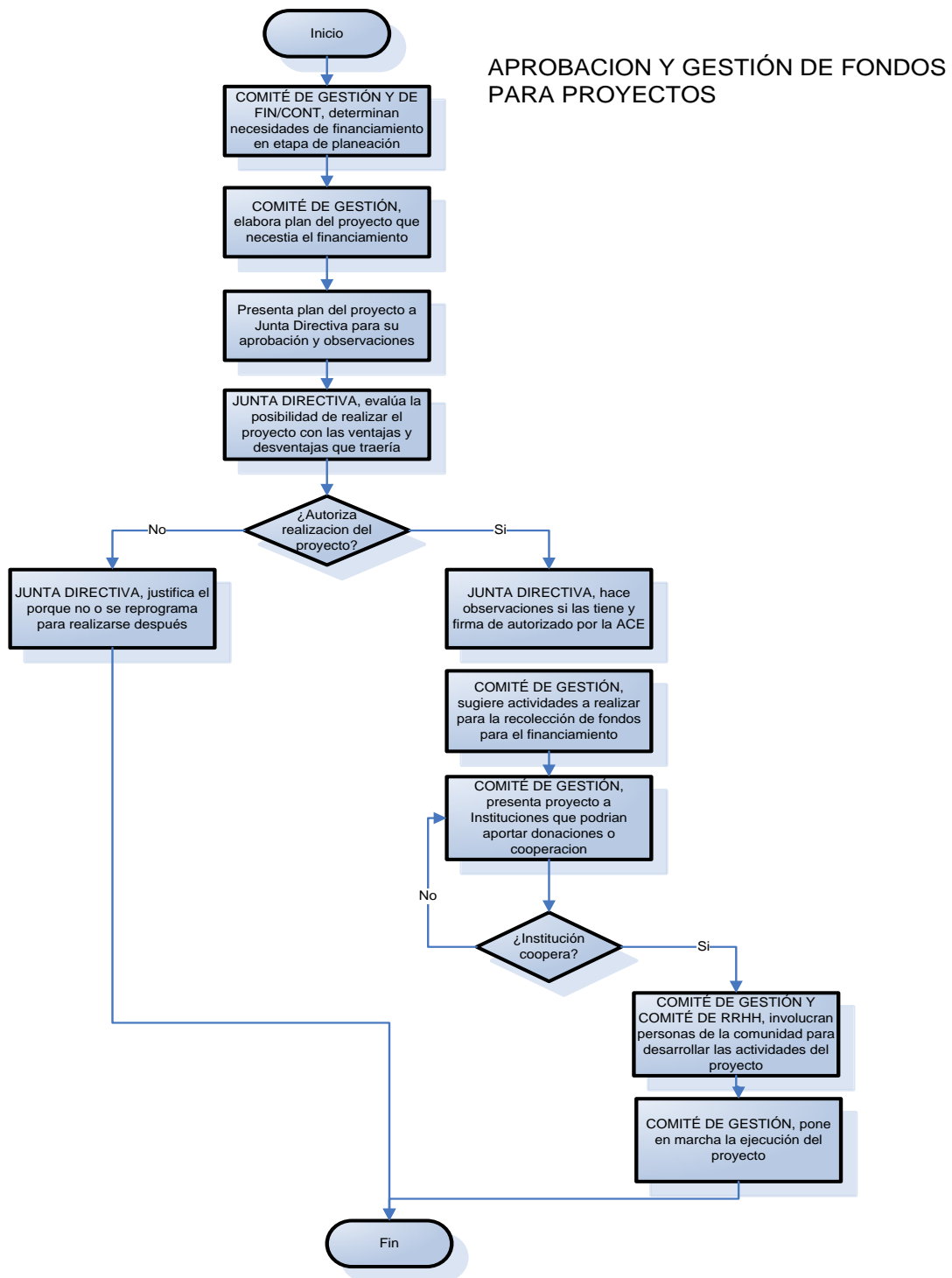


Figura No 35. Procedimiento para la aprobación y gestión de fondos para proyectos

iv. Indicadores

Las condiciones existentes de logro, comprenden la apreciación de parámetros indicativos, el diagnóstico de situaciones para llegar a determinar las reales condiciones de logro de la institución en los diversos niveles del sistema. Se deben precisar, además, las determinaciones de índices reales de logro por objetivo frente a las condiciones existentes.

Propósitos de los indicadores

Los indicadores deben cumplir el doble fin de servirle al Estado como instrumento de regulación del sector de la educación y, a las instituciones para rendirle cuentas a la sociedad sobre lo que ellas hacen con los recursos públicos. En estos fines está implícito que cada entidad, a su vez, podrá emplearlos para hacer evaluación de gestión de sí misma y en comparación con sus semejantes. Desde la perspectiva del Estado, la construcción de un sistema de indicadores para la educación debe concebirse con el propósito de servir como un instrumento de regulación.

Tanto los indicadores financiero como los indicadores de gestión son instrumentos de medida relativamente objetivos, mediante los cuales las entidades de servicio público pueden rendir cuentas al Estado y a la sociedad sobre el uso de unos recursos, que no son propios sino de toda la comunidad.

Los analistas del desempeño del programa EDUCO y los Centros Escolares pueden ser de dos tipos:

1. Interno:

Personal directivo, personal docente, personal administrativo, alumnos.

2. Externos:

Personal del Ministerio de Educación u otras instituciones de las cuales depende la escuela, supervisores, especialistas en educación, agentes de la comunidad, expertos.

Al proyectar la aplicación de una metodología destinada a examinar las acciones institucionales de logro, habrá que considerar los siguientes aspectos y fases de desarrollo

● **Indicadores de impacto**

Los indicadores de impacto son los que miden la fuerza que tendrá el proyecto al desarrollarse, es decir permiten medir cuanto es el beneficio que percibe la Comunidad Educativa al realizarlo. Dentro de estos indicadores tenemos los siguientes:

Beneficiarios del proyecto

En cuanto al numero de personas, los usuarios finales, el área de influencia, etc tenemos los siguientes indicadores:

- Número de beneficiarios
- Cuáles son los beneficios
- Ubicación del Proyecto

Desarrollo de la Comunidad

En cuanto a la forma como la comunidad se va desarrollando en la educación y aquellos elementos que se ven afectados indirectamente tenemos:

- Incremento de la matricula
- Atención en salud
- Alfabetización
- Población atendida

● **Indicadores de proceso**

Los indicadores de proceso son los que están relacionados con la ejecución de las actividades en si, estos se definen con una mayor claridad en el Sistema de Evaluación Institucional, estos indicadores son:

- Ejecución presupuestaria
- Ejecución en el tiempo

Es necesario esclarecer una metodología para el seguimiento de los planes ya que sin esta los planes se quedan estancados en papel y no se ejecutan o si se ejecutan y se tienen fallas es muy difícil de encontrar las causas, es por ello que a continuación se detalla la manera en que las Asociaciones Comunales para la Educación darán seguimiento a las actividades programadas que se encuentran contempladas en el PEA

De las fases de la metodología de planeación se tienen:

Planeación	Objetivos y metas a largo plazo
Programación	Objetivos y metas, a mediano plazo,
Proyecto	Fechas y / o duración de actividades, recursos humanos.
Presupuestos	Recursos económicos disponibles
Puesta en marcha	Integración de recursos y organización de los participantes.

Tabla No 22. Fases de la metodología de planeación

Los cuales son los insumos que dan la pauta para decir si las actividades se llevan a cabo de acuerdo a lo planeado. Antes de continuar se presentan las ventajas de dar seguimiento a las actividades:

- Se hace un uso mas racional de los recursos
- Permite prever acontecimientos que afectan la ejecución de una actividad
- Permite retroalimentar y evitar errores en el futuro
- Logra tener un manejo transparente de los recursos

Para dar inicio a la parte de seguimiento y evaluación de los planes es conveniente aclarar las etapas de una actividad

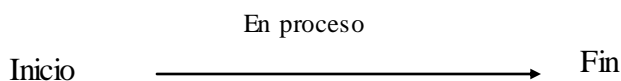


Figura No 36. Estructura de una Actividad

Es necesario aclarar este punto ya que es de vital importancia para saber como dar seguimiento a una actividad ya que para ello se tienen diversos tipos de indicadores los cuales se detallaran mas adelante.

Para dar seguimiento a la programación de actividades se sigue un cronograma de actividades el cual se presento en los formatos utilizados en los planes, este sirve par ver si las actividades se están realizando en la fecha programada, a este se pueden agregar los siguientes indicadores para complementar el seguimientos de los planes:

INDICADOR	EXPLICACION
<p><u>Actividades realizadas</u></p> <p>Total de actividades planeadas</p> <p>Este indicador se puede utilizar al final de cada mes y al finalizar el proyecto.</p>	<p>Indica el adecuado uso de los recursos que ha tenido un proyecto en términos de actividades realizadas y las planeadas, cuando este llega a ser igual a 1 significa que se realizaron las actividades conforme a lo planeado. (no incluye duración).</p> <p>Si el indicador es menor a 1 se realizaron menos actividades que las planeadas, lo que podría significar un ahorro si se logran los objetivos del proyecto.</p> <p>Si el indicador es mayor a 1 indica un mayor uso de recursos, lo que puede significar que se planeo mal o se hizo un mal uso de los recursos asignados al proyecto; en dicho caso se deberán analizar las causas de desviaciones y considerarlas para los proyectos futuros.</p>
<p><u>dur 1 + dur2 +... + dur n</u></p> <p>Suma de la duración del proyecto</p>	<p>Indica el grado de avance del proyecto como un global incluyendo la duración, permite saber que tanto del proyecto ya esta ejecutado. Si al final del proyecto este es mayor que uno quiere decir que se ejecuto en mayor tiempo del que se había estimado, si es menor significa que se realizó más pronto de lo esperado y amerita averiguar que fue lo que lo permitió para incluirlo en otros proyectos.</p>

INDICADOR	EXPLICACION
<u>Gastos realizados para el proyecto</u> Gastos asignados para el proyecto Este indicador se puede utilizar al final de cada mes y al finalizar el proyecto.	Mide el uso de los recursos financieros. Cuando este llega a ser igual a 1 significa que los gastos del proyecto se realizaron conforme a lo planeado. Si el indicador es menor a 1 se gasto menos de lo planeado, lo que podría significar un ahorro si se logran los objetivos del proyecto. Si el indicador es mayor a 1 indica un mayor uso de recursos financieros, lo que puede significar que se planeo mal o se hizo un mal uso de los recursos asignados al proyecto; en dicho caso se deberán analizar las causas de desviaciones y considerarlas para los proyectos futuros.
<u>Objetivos cumplidos</u> Objetivos propuestos.	Indica el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, el valor debe acercarse a 1 lo cual indica que se ha logrado el cumplimiento de los objetivos. Sirve como medida del cumplimiento de metas puede denotar cuan dinámica es la comunidad.

Tabla No 23. Indicadores para el seguimiento de actividades

Los resultados de las mediciones llevadas a cabo por medio de los presentes índices, se presentaran a Consejo Directivo (en formulario 16), a fin de evaluar y buscar mejoras en la elaboración y desarrollo de los planes, así como en el uso de los recursos. Estos indicadores se calcularan en cada proyecto con el fin de tener un estándar para el seguimiento de los planes; por medio de un parámetro de referencia el cual nos dirá que tan cerca estamos de la finalización del proyecto. Con esto se logra que los miembros de las ACE puedan identificar por si mismos el estado de avance de un proyecto.

INDICADOR	VALOR	OBSERVACIONES
<u>Actividades realizadas</u> Total de actividades		
<u>Act 1 x dur 1 + act 2x dur2+...act nx dur n</u> Suma de actividades por su duración		
<u>Gastos realizados para el proyecto</u>		

INDICADOR	VALOR	OBSERVACIONES
Gastos asignados para el proyecto		
<u>Objetivos cumplidos</u>		
Objetivos propuestos.		

Formulario 16. Presentación de Indicadores

● **Indicadores de resultados**

Los indicadores de resultados están mas asociados a la culminación de los planes y pueden de hecho servir como instrumento de evaluación de los mismos, es decir si con la ejecución del plan se han obtenido los resultados esperados o si existe una brecha. Algunos ejemplos de este tipo de indicador se muestran a continuación.

Satisfacción de los usuarios

Se refiere al grado de cumplimiento que tienen los proyectos con respecto a los objetivos, es decir si cumple o no con las expectativas, en ese sentido se puede plantear el siguiente cuadro de cumplimiento de objetivos

Nombre del proyecto					
Nombre del Centro Escolar					
Cuadro de medida de satisfacción del proyecto					
Objetivo	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo

Formulario No 17. Medida de satisfacción de proyectos

Este formato se llenara para cada proyecto que se vaya finalizando, de este modo se contara con una evaluación de los resultados de los proyectos. Luego de haber llenado el formato se procederá a calcular el índice para lo cual se

consideraran objetivos logrados aquellos que tengan una puntuación de bueno hacia arriba

Objetivos logrados/Objetivos propuestos

Capital social estructural

El capital social estructural se refiere a aquellos puntos en los que los miembros de la comunidad prosperan juntos para superar aquellas deficiencias que se pudieran encontrar. Los puntos que se evalúan en esta parte son:

Organización comunitaria

Liderazgo

Nivel de pobreza de la comunidad

Capital social cognitivo

El capital social cognitivo más que un indicador es el resultado sobre el sentir de la población de una comunidad, en este sentido se pueden realizar encuestas para poder determinar los siguientes elementos:

Confianza en la comunidad

Aporte familiar y comunitario a proyectos de beneficio colectivo

Debido al carácter de este tipo de evaluación se considera que deberá ser realizada por personal del MINED ya que estos pueden orientar una encuesta para tener una evaluación social de este tipo.

● **Indicadores de operación** ♦

Los indicadores de operación tienen por finalidad establecer como la labor administrativa de las ACE ha rendido fruto, los estándares para estos indicadores han sido calculados en base a la operación 100% de un Centro Escolar, es decir un Centro Escolar con 9º grado y dos turnos. El objetivo de plantear los estándares de esta forma es hacer que los miembros de la ACE consideren una brecha que se debe minimizar.

♦ para mayor detalle consultar el instructivo de indicadores en la siguiente sección

OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	ESTANDAR
1. Conocer la medida del cumplimiento de los objetivos propios del programa.	Eficiencia: ↳ Capacidad instalada promedio	$2 \text{ x salones} \times 28$	504
	↳ Alumnos promedio por maestro	$\frac{\text{total alumnos}}{\text{total maestros}}$	28
	Efectividad: ↳ Índice de reprobación	$\frac{\text{Alumnos reprobados}}{\text{total de alumnos}}$	0
	↳ Índice de deserción	$\frac{\text{Alumnos que no terminaron el año}}{\text{tot alumnos que iniciaron el año}}$	0
	↳ Objetivos	$\frac{\text{Obj. cumplidos}}{\text{objetivos propuestos}}$	1
2. Conocer el estado de funcionamiento de los factores de operativos que inciden en el logro de esos objetivos.	Costo promedio por alumno	$\frac{\text{Gastos de la esc. al mes}}{\text{Total de alumnos}}$	\$ 11.95
	Costo promedio por grupo	$\text{Costo por alumno} \times 28$	\$334.60
	Cobertura financiera	$\frac{\text{Total de alumnos}}{\text{Gastos de la esc.}}$	0.08

OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	ESTANDAR
3. Realizar una indagación más o menos precisa sobre cuál es la capacidad real y potencial de logro del programa.	Cobertura geográfica	$3.1415 \times R \times R^{\spadesuit}$	28
	Índice de aprobación	$\frac{\text{alumnos aprobados}}{\text{tot de alumnos}}$	1
	Proyección de matrícula	$\text{matricula anterior} + \text{\%estimado de crecimiento}$	
4. Comparar, a través del tiempo, el mejoramiento institucional logrado en cuanto a capacidad de consecución de metas, sobre la base de los recursos humanos y financieros razonablemente asignados a la institución.	Proyección de indicadores /período		

Tabla No 24. Indicadores de Operación.

Estos indicadores deben ser calculados por los miembros de las ACE para lograr su involucramiento en la búsqueda de la mejora de la calidad. El formulario para su presentación es el siguiente:

[♠] R es el radio en km

INDICADORES	FORMULA	RESULTADOS	OBSERVACIONES
Eficiencia: ↳ Capacidad instalada promedio ↳ Alumnos promedio por maestro Efectividad: ↳ Índice de reprobación ↳ Índice de deserción ↳ Objetivos	$2 \text{ x salones} \cdot 28$ $\frac{\text{total alumnos}}{\text{total maestros}}$ $\frac{\text{Alumnos reprobados}}{\text{total de alumnos}}$ $\frac{\text{Alumnos que no terminaron el año}}{\text{tot alumnos que iniciaron el año}}$ $\frac{\text{Obj. cumplidos}}{\text{objetivos propuestos}}$		
Costo promedio por alumno Costo por grupo Cobertura financiera	$\frac{\text{Gastos de la esc. al mes}}{\text{Total de alumnos}}$ Costo por alumno x 28 $\frac{\text{Total de alumnos}}{\text{Gastos de la esc.}}$		
Cobertura geográfica Índice de aprobación	$3.1415 \times R \times R$ $\frac{\text{alumnos aprobados}}{\text{Tot de alumnos}}$		

Formulario 18. Presentación de indicadores de operación

El formulario 18 debe ser presentado en Asamblea General y explicado por la Junta Directiva de la Comunidad, esto con el fin de buscar acciones orientadas a disminuir la brecha entre el estándar y los resultados obtenidos. A continuación se presenta el Instructivo para el uso de indicadores.

● **Instructivo para el uso de indicadores**

INDICADORES DE PROCESO

Los responsables del análisis de los indicadores de proceso de tipo ejecución en el tiempo serán los miembros del Comité de Planeación de tal modo que sean estos los que se aseguren del cumplimiento de las metas y objetivos de los proyectos que se realicen en la Comunidad Educativa. Asimismo los responsables de dar seguimiento a los proyectos en su ejecución presupuestaria será el comité de Gestión de Recursos ya que serán los garantes de que se tengan los fondos necesarios para el desarrollo de los proyectos.

Nombre del indicador: Índice de Actividades realizadas

Responsable: Comité de Planeación

Objetivo del indicador:

Indicar el uso de los recursos asociados a las actividades llevadas a cabo y su comparación con las planeadas.

Fórmula

$$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Total de actividades planeadas}}$$

Frecuencia de uso: Se pretende que sea usado mensualmente

Estándar: Será acorde a como se haya presentado en el programa de actividades

Que acción tomar si no cumple con el estándar

cuando este llega a ser igual a 1 significa que ya se debería haber concluido el proyecto(no incluye duración) de acuerdo a lo planeado para fin de mes.

Medidas correctivas propuestas

- Revisar el estado real de avance del proyecto
- Considerar actividades no previstas
- Elaborar cronograma para dar seguimiento
- Incrementar el uso del Recurso Humano

Nombre del indicador: Índice de avance por duración

Responsable: Comité de Planeación

Objetivo del indicador:

Indica el grado de avance del proyecto como un global incluyendo la duración, permite saber que tanto del proyecto ya esta ejecutado

Fórmula

$$\frac{\text{dur 1} + \text{dur2} + \dots + \text{dur n}}{\text{Suma de las duraciones de actividades}}$$

Frecuencia de uso: Se sugiere su uso mensual

Estándar

Depende de la programación de actividades pero al final del proyecto deberá ser igual a uno.

Que acción tomar si no cumple con el estándar

Si al final del proyecto este es mayor que uno quiere decir que se ejecuto en mayor tiempo del que se había estimado y que debe incrementarse el recurso humano o acelerar la ejecución de las actividades, si es menor significa que se realizó más pronto de lo esperado y amerita averiguar que fue lo que lo permitió para incluirlo en otros proyectos.

Medidas correctivas propuestas

- Revisar el estado real de avance del proyecto
- Considerar actividades no previstas
- Elaborar cronograma para dar seguimiento
- Incrementar el uso del Recurso Humano
- Reasignar recursos de acuerdo a las necesidades

Nombre del indicador: Índice de Ejecución presupuestaria

Responsable: Comité de Gestión de Recursos

Objetivo del indicador

Indicar que tanto se va cumpliendo con el presupuesto asignado a cada uno de los proyectos que se desarrollan en la Comunidad Educativa

Fórmula

Gastos realizados para el proyecto

Gastos asignados para el proyecto

Frecuencia de uso: Se sugiere se calcule semanalmente

Estándar

El estándar para este indicador es 1 al finalizar el proyecto pero es de vital importancia ya que indica como se han usado los recursos monetarios.

Que acción tomar si no cumple con el estándar

Si este indicador se va acercando a 0.70 o más quiere decir que los fondos para el proyecto se están acabando y se hace una conciliación de cuentas. Si se encontrarse un faltante será necesario hacer una auditoria y en caso de no ser justificado los representantes de la ACE deberán reponer ese dinero. En caso de

no haber faltante buscarán nuevos fondos para concluir el proyecto cuando éste no pueda ser terminado con los fondos restantes.

Medidas correctivas propuestas

- Revisar el estado real de avance del proyecto
- Considerar actividades no previstas
- Priorizar actividades que sean realmente necesarias
- Reasignar recursos financieros de acuerdo a las necesidades

Nombre del indicador: Grado de cumplimiento de objetivos

Responsable: Comité de Planeación

Objetivo del indicador

Indica el grado de cumplimiento de los objetivos planteados con respecto a los que se han alcanzado.

Fórmula

$$\frac{\text{Objetivos cumplidos} \times 10}{\text{Objetivos propuestos} \times \text{mes}}$$

Frecuencia de uso: Se sugiere calcular mes a mes y al final del año

Estándar: El estándar para este indicador es 1

Que acción tomar si no cumple con el estándar

Analizar aquellas causas por las que no se alcanzaron las metas y establecer acciones para evitar que esto vuelva a suceder en el futuro.

Medidas correctivas propuestas

- Analizar las causas que ocasionaron el no cumplir los objetivos
- Implementar planes de mejora

INDICADORES OPERATIVOS

Nombre del indicador: Capacidad Instalada promedio

Responsable: Director del Centro Escolar

Objetivo del indicador:

Evaluar como es la matricula respecto de la capacidad que se tiene en el Centro Escolar.

Fórmula

Capacidad instalada = 2 turnos x No de salones x 28 alumnos

Estándar

Se establece un estándar del 80% del resultado de la formula para que la matricula sea aceptable con el fin de que se puedan utilizar los recursos del Centro Escolar más eficientemente.

Frecuencia de uso:

Al inicio, a mediados y al final del año escolar

Que acción tomar si no cumple con el estándar

Si el porcentaje de matricula con respecto a la capacidad instalada es menor del 80% fomentar la matricula en la comunidad.

Medidas correctivas propuestas

- Analizar las causas de la deserción escolar
- Fomentar la matricula en la comunidad a través de la escuela de padres
- Ampliar la cobertura geográfica del Centro Escolar (promocionando el servicio educativo en comunidades cercanas)

Nombre del indicador: Alumnos por sección

Responsable: Director del Centro Escolar

Objetivo del indicador:

Evaluar como es la matricula por sección respecto de las metas establecidas por en MINED

Fórmula

$$\frac{\text{Total de alumnos}}{\text{Total de secciones}}$$

Estándar

Se establece un estándar de 28 alumnos por sección.

Frecuencia de uso:

Al inicio, a mediados y al final del año escolar

Que acción tomar si no cumple con el estándar

Si el resultado es menor de 28 fomentar la matricula en la comunidad. Si el resultado es mayor de 40 considerar ampliar el numero de secciones(tramitar con MINED ampliación de secciones).

Medidas correctivas propuestas

- Analizar las causas de la poca matricula
- Fomentar la matricula en la comunidad a través de la escuela de padres
- Ampliar la cobertura geográfica del Centro Escolar(promocionando el servicio educativo en comunidades cercanas)

Nombre del indicador: Alumnos reprobados

Responsable: Docentes responsables de sección
Director en el Centro Escolar

Objetivo del indicador:

Evaluar como es la matricula por sección respecto de las metas establecidas por en MINED

Fórmula

$$\frac{\text{Alumnos reprobados}}{\text{Total de alumnos}}$$

Estándar

Se establece un estándar de 20% alumnos reprobados.

Frecuencia de uso:

Se sugiere mensualmente aunque puede realizarse quincenalmente según las evaluaciones

Que acción tomar si no cumple con el estándar

Si el resultado es mayor de 20% en alguna sección se sugiere al educador trabajar más de cerca con los alumnos reprobados. No se sugiere reducir el nivel de exigencias

Medidas correctivas propuestas

- Formación de círculos de estudio
- Clases de refuerzo
- Actividades extraescolares

Nombre del indicador: Índice de deserción

Responsable: Docentes responsables de sección
Director en el Centro Escolar

Objetivo del indicador:

Analizar las deserciones del centro escolar

Fórmula

Alumnos que desertan

Total de alumnos

Estándar

Se establece un estándar de 10% alumnos que desertan

Frecuencia de uso:

Se sugiere trimestralmente

Que acción tomar si no cumple con el estándar

Si el resultado es mayor de 10% en alguna sección se sugiere trabajar a nivel de la comunidad solicitando que los miembros de Junta Directiva concienticen a la comunidad sobre la importancia de la educación.

Medidas correctivas propuestas

- Campañas de concientización
- Desarrollar actividades deportivas y culturales que atraigan la atención de los educandos
- Analizar las causas y establecer acciones orientadas a eliminarlas o reducirlas

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN.

E. PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACIÓN. ACE.

1. INTRODUCCIÓN

El programa EDUCO, nace como una necesidad de la comunidad por desarrollarse y enfrentar de una mejor manera los retos de nuestra sociedad cada vez mas exigente. Las comunidades rurales no pueden estar aisladas del desarrollo y requisitos del mundo actual, siendo que las escuelas EDUCO, son administradas por los padres de familia con hijos estudiando es necesario capacitarlos tanto en el conocimiento técnicos para desempeñar de forma correcta sus tareas, así como en los conocimientos que aporten un valor agregado a los mismos, la forma como estos se hacen, pero no bastan para administrar una escuela una asignación de tareas las personas que trabajan en ella deben entender la importancia de su trabajo y porque lo hacen, se debe lograr entonces una eficiencia, eficacia y efectividad voluntarias y auténticas, que perduren en el tiempo.

La época moderna nos confirma que no basta con tecnificar a una persona, para que trabaje brindando lo mejor de sí. Es necesario llegar donde residen sus potencialidades, sus más elevados valores, donde radica la ética, el auténtico compromiso, la fidelidad y el espíritu de permanente superación. Este enfoque humanista, puede llegar a despertar aptitudes y valores internos que, aplicados al trabajo, redundan en efectividad, buen servicio, mejor trabajo en equipo, compromiso, mayor iniciativa, armonía y en especial, un mismo deseo de ser mejor cada día. Las personas pueden reconocer sus potencialidades dormidas, descubrir sus valores naturales de honestidad tolerancia, cortesía, fidelidad. Logran conocer mejor las aptitudes de su mente y a manejar sus emociones.

Las personas con un incentivo pueden estar naturalmente motivadas para superarse a sí mismas. Todo ello, despertando el espíritu de superación que subyace en su interior.

La comunidad se beneficia al descubrir nuevos líderes, obtener un real y voluntario buen desempeño por parte de los miembros de la ACE y un mejor clima de trabajo en equipo.

Presentamos un programa que permite lograr la sensibilización de los miembros de la comunidad respecto de la importancia de desempeñarse competitivamente.

2. OBJETIVOS

Objetivo General:

Promover la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa en pro del desarrollo educativo de sus hijos, a través del programa EDUCO.

Objetivos Específicos:

- Comprometer a los padres de familia miembros de la ACE en el trabajo de gestión de la escuela EDUCO, trabajando en conjunto para lograr el desarrollo educativo y comunitario.
- Entrenar en habilidades de dirección básicas para ocupar puestos de responsabilidad.
- Desarrollar la capacidad de visualizar objetivos y conseguir un compromiso hacia el liderazgo.
- Conocer las fortalezas y debilidades de cada persona para desarrollar el liderazgo.
- Establecer pautas de conducta para desarrollar su trabajo a nivel personal y en equipo.

- Proporcionar el conocimiento de técnicas de participación grupal, promoviendo su uso y la integración de los miembros.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Los problemas identificados en el diagnóstico que se pretenden resolver con el Programa de Sensibilización son los siguientes:

PROBLEMA	COMO LO ATACA	RESULTADOS ESPERADOS
- Bajo nivel de participación de la ACE en la Gestión Administrativa del Centro Escolar.	Desarrollo de los módulos orientados al Liderazgo y Trabajo en Equipo. Desarrollo del modulo acerca de Que es el Programa EDUCO y sus beneficios.	Que las ACEs participen activamente en la gestión administrativa del centro escolar
- Falta de iniciativa y liderazgo al momento de llevar a cabo las actividades.	Desarrollo de los módulos orientados al Liderazgo y Trabajo en Equipo.	Que las ACEs participen y sean las protagonistas del trabajo de gestión administrativa llevado a cabo en el Centro Escolar.
- Pleitos internos y baja moral laboral.	Desarrollo de los módulos orientados al Trabajo en Equipo y Técnicas de Participación Grupal.	Establecer pautas de conducta de trabajo en equipo, fomentando un clima de trabajo armonioso y cooperativo
- Falta de coordinación y apoyo entre los miembros de la ACE, así como también con el MINED.	Desarrollo de los módulos orientados trabajo en equipo.	Trabajo en equipo internamente y lograr coordinar el trabajo con los entes de apoyo y el MINED.
- Falta de compromiso con su labor de gestión del Centro Educativo.	Desarrollo del modulo acerca de Que es el Programa EDUCO y sus beneficios.	Participación activa, consiente y comprometida en pro del desarrollo educativo de los niños y niñas de la comunidad.

Tabla No 25. Resultados esperados del Programa de Sensibilización

4. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO:

La metodología a seguir en la presentación de cada tema, será la siguiente:

- Saludo y presentación
- Naturaleza y objetivos del tema a tratar.
- Desarrollo del tema
- Dinámica de integración y motivación. Ver Técnicas sugeridas en la tabla 12.
- Palabras de agradecimiento.

5. RECURSOS

El material y los recursos requeridos serán proporcionados por el Ministerio de Educación, éstos pueden ser entre otros:

Personal capacitador o facilitadores.

Local; Dirección Departamental de Educación.

Pizarra

Papel

Lápices

Cañón proyector.

Otros.

6. EVALUACIÓN

Se utilizarán cuestionarios al final de cada modulo para medir el nivel de aprendizaje y percepción de los temas dados.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN

MODULO A DESARROLLAR	TECNICA SUGERIDA
¿QUÉ ES EDUCO?	<ul style="list-style-type: none"> -Exposiciones -Foro -Lluvia de ideas -Discusión Dirigida.
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición. -Mesa Redonda. -Estudio de casos. -Foro. -Lluvia de ideas. -Discusión Dirigida. -Juego de papeles. -Mesa redonda
TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición. -Mesa Redonda. -Estudio de casos. -Foro. -Lluvia de ideas. -Discusión Dirigida. -Juego de papeles. -Mesa redonda
TECNICAS DE PARTICIPACIÓN GRUPAL	TODAS LAS PROPUESTAS

Tabla No 26. TECNICAS DE PARTICIPACIÓN GRUPAL SUGERIDAS

8. DESGLOSE ANALÍTICO

1. PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN. Escuelas EDUCO.

DESGLOCE ANALITICO

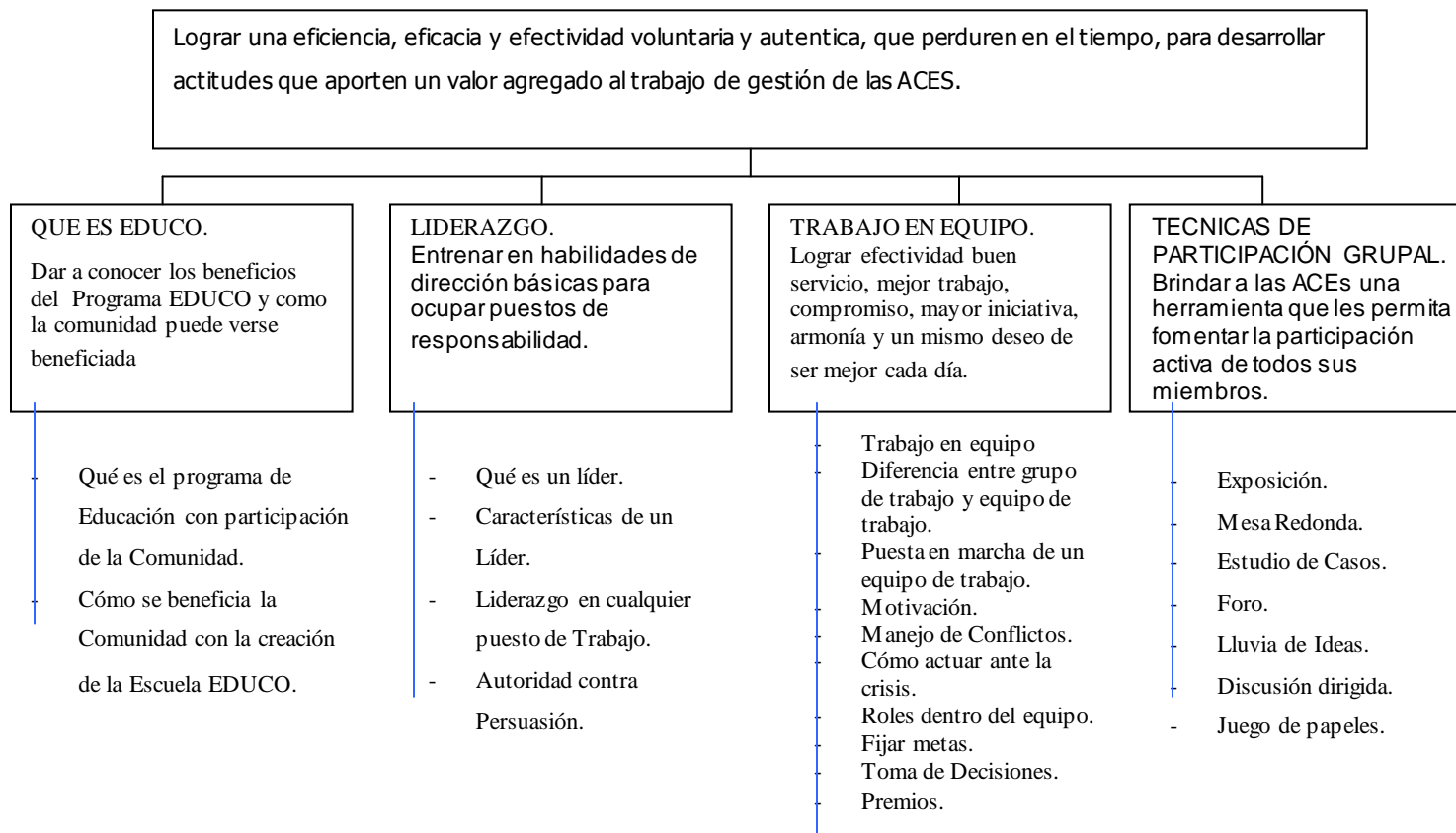


Figura No 37 Desglose Analítico Programa de Sensibilización

9. TEMARIO

El programa comprende charlas y talleres grupales para todos los miembros de la ACE, con los siguientes temas:

TEMARIO	DURACIÓN
1. Modulo I. Funcionamiento De La Asociación Comunal Para La Educación	1 Hr.
Tema 1. El Programa Educación Con Participación De La Comunidad Y Sus Beneficios	1Hr
2. Modulo II. Liderazgo	2 Hrs.
Tema 1. Qué es un Líder?.	30min
Tema 2. Características Básicas del Líder.	30 min
Tema 3. Liderazgo en cualquier puesto de trabajo.	30 min
Tema 4. Autoridad contra Persuasión.	30 min
3. Modulo III. Trabajo en equipo	4 Hrs.
Tema 1. Trabajo en equipo.	30 min.
Tema 2. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.	20 min.
Tema 3. Puesta en marcha de un equipo de trabajo.	20 min.
Tema 4. Motivación.	20 min.
Tema 5. Manejo de Conflictos.	30 min.
Tema 6. Cómo actuar ante la Crisis.	30 min.
Tema 7. Roles dentro del equipo.	30 min.
Tema 8. Miembro Ideal de un equipo de trabajo.	15 min.
Tema 9. Cohesión del equipo.	10 min.
Tema 10. Fijar metas.	10 min.
Tema 11. Delegación de Competencias y Toma de Decisiones.	15 min
Tema 12. Premios.	10 min
4. Modulo IV. Técnicas de Participación grupal.	5.5 Hrs.
Técnica 1. Exposición.	60.min
Técnica 2. Mesa Redonda.	60 min.
Técnica 3. Estudio de Casos.	60 min
Técnica. 4. Foro.	30 min.
Técnica. 5. Lluvia de Ideas.	30 min.
Técnica. 6. Discusión dirigida.	30 min
Técnica. 7. Juego de papeles	60min
Exhortación.	-

Tabla No 27. TEMARIO Y DURACION PROGRAMA DE SENSIBILIZACION

a. DESARROLLO DEL TEMARIO

A continuación se desarrolla el temario del Programa de Sensibilización:

Modulo I.

Funcionamiento De La Asociación Comunal Para La Educación (Ace)

Tema 1.

¿Qué es El Programa Educación Con Participación De La Comunidad (EDUCO)?

Es una estrategia de provisión de servicios educativos del nivel de Parvularia, Básica y Media con participación de la comunidad en las áreas rurales de difícil acceso de nuestro país.

Esta administrada por la Asociación Comunal para la Educación (ACE); cuya máxima autoridad es la Asamblea General; formada por los padres y madres de familia con hijos estudiando en la Escuela; así mismo la gestión administrativa es desarrollada por la Junta Directiva de la ACE, la cual esta formada por cinco padres de familia; los cuales son elegidos y nombrados en los cargos de: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Vocal por la Asamblea General.

¿Cómo Se Beneficia Una Comunidad Con La Creación Del Servicio Educativo Del Programa Educo?

Las comunidades rurales que carecen de un centro escolar, pueden solicitar al Ministerio de Educación a través de la Dirección Departamental de Educación la creación de secciones del programa EDUCO, que serán administradas por una Asociación Comunal para la Educación (ACE); debiendo reunir los siguientes requisitos:

- La Comunidad debe ser exclusivamente rural, de difícil acceso o urbano marginal
- Situada dentro de un radio de 3 Kilómetros como mínimo al centro escolar más cercano o tener un alto grado de riesgo o peligrosidad a menos de 3 Kilómetros de distancia de los centros educativos más cercanos.
- Poseer población escolar promedio de 28 alumnos para una sección.
- Llenar solicitud de asignación del servicio educativo, bajo la modalidad del Programa EDUCO.

Toda comunidad que cumpla con las condiciones anteriores puede solicitar en su comunidad la creación de una escuela EDUCO, gozando así de un servicio de educación gratuito y la posibilidad de desarrollo para todos los miembros de la comunidad.

- Los alumnos obtienen una educación formal, necesaria para desarrollar sus conocimientos y posteriormente involucrarse a una vida laboral con mejores oportunidades.
- Los padres de familia miembros de la ACE, desarrollan habilidades, conocimientos y al manejar todo el que hacer administrativo de la Escuela.
- La comunidad en general se beneficia al contar con un elemento de desarrollo dentro de la comunidad misma, en donde una comunidad que cuente con una población con mayores y mejores niveles educativos y organizada, puede alcanzar con mas probabilidades mejores condiciones de vida.

Beneficios Adicionales:

- Cuidado de los niños y niñas por personal capacitado.
- Estimulación de niños y niñas para desenvolverse en un medio académico y social.
- Atención a niños y niñas en servicios de salud y alimentación.

Modulo II. Liderazgo

Tema 1.

¿Qué es un líder?

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, una comunidad, el departamento de una empresa, etc.).

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa:

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la administración de la escuela, etc.).

Mira al largo plazo marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Anticipa los cambios, una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

Persigue tanto el bien de la comunidad como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización o comunidad. Esta terminaría por rechazarlo.

Lucha con auténtica pasión para lograr los objetivos que se plantea.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Tema 2

Características básicas del líder

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas señalamos:

1. Visionario:

El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

2. Persona de acción:

El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha arduamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

3. Brillante:

El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

4. Coraje:

El líder no se perturba ni teme ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

El líder defiende con determinación sus convicciones.

5. Contagia entusiasmo:

El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

El futuro que ofrece el líder es tan provechoso para todos que merece la pena luchar por ello. El líder consigue que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

6. Gran comunicador:

Habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera que pueda convencer a los demás.

7. Convincente:

El líder sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

8. Gran negociador:

El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la organización o comunidad, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

9. Capacidad de mando:

El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados

le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

10. Exigente:

Con sus colaboradores, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

11. Carismático:

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.

Para una comunidad es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

12. Honestidad:

Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple líder pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no cometerá

actos de robo o corrupción. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

13. Cumplidor:

El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

14. Coherente:

El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

Características complementarias del líder.

1. Vida equilibrada. El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

2. Perseverante: las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr.

3. Flexible: Un auténtico líder no teme que por cambiar su punto de vista o por

aceptar la opinión de un compañero, esto da muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.

4. Autodominio: el líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba).

5. Prudente: Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él. El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su organización, respeta a sus adversarios, asume riesgos controlados tras un análisis riguroso.

6. Realista: el líder conoce sus propias limitaciones.

7. Justo: el líder debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba.

8. Humano: el líder es una persona cercana, próxima, cálida, comprensible.

9. Accesible: el líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle.

10. Humilde: la humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás.

11. Culto: El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

12. Inquieto: Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas

alternativa, a ir por delante del resto.

13. Con sentido del humor: El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados.

El líder tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ello va a perder el respeto de su equipo.

14. Optimista: el optimismo es contagioso, se expande al resto de la organización. Ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía. Además, la persona optimista se recupera rápidamente de los fracasos y tiende siempre a mirar hacia adelante.

Tema 3

Liderazgo en cualquier puesto de trabajo

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico:

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes:

El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización o comunidad.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, una organización o comunidad, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

Por ejemplo, dentro de una empresa el primer ejecutivo podrá ejercer de líder, pero también podrá hacerlo el jefe de un departamento, un comercial, un administrativo, un mecánico, etc.

El primer ejecutivo lo ejercerá sobre toda la organización, mientras que el jefe de un departamento podrá hacerlo dentro de su unidad, y el comercial, el administrativo o el mecánico podrán jugar este papel entre sus compañeros.

Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja dentro de una empresa, organización o comunidad no tiene por que limitar su actuación a un mero conformismo o seguidísimo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, preocupada por el bien de la comunidad y de la Escuela y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, puede ejercer un liderazgo tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón.

De hecho, una de las responsabilidades del líder de una empresa es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierto modo ha fracasado.

Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores con vista a que el día de mañana puedan sustituirle

Tema 4

Autoridad versus persuasión

Cuando se ejerce la dirección de un grupo surge la pregunta de si ésta se tiene que basar en la autoridad o en la persuasión.

Ambos conceptos son importantes. El líder tiene que ser una persona capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir.

En la mayoría de las ocasiones es liderazgo se debería basar en la persuasión: convencer a los subordinados de que hay que actuar de tal manera.

La persona rinde más cuando está convencido de lo que hace.

La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta).

El líder debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone (vende) sus objetivos, trata de convencer, pero tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores.

Pero en determinadas ocasiones el líder debe utilizar su autoridad y hacerlo con determinación.

No obstante, el líder no debe abusar del uso de su autoridad.

Los colaboradores distinguen perfectamente cuando su uso está justificado y cuando resulta caprichoso.

En todo caso, el uso de la autoridad debe ir paralelo a un extraordinario respeto hacia las personas.

El líder tiene derecho a exigir, a dar órdenes, etc., lo que no tiene derecho bajo ningún concepto es a abusar de las personas, a avasallarlas, a humillarlas.

Recibir una orden es muy poco motivador. El empleado se limitará probablemente a cumplirla y poco más (hacer el mínimo necesario para evitar el castigo).

Cuando la dirección de un grupo se basa en el "orden y mando" es iluso pretender que el empleado se sienta motivado, por lo que difícilmente va a dar lo mejor de si mismo.

Si el líder promueve una dirección participativa, este modelo de gestión se irá extendiendo por todos los niveles de la empresa.

No hay mayor muestra de autoridad que el poder recurrir a ella y no hacerlo, renunciar voluntariamente al empleo del poder en favor de la persuasión.

El equipo capta esto inmediatamente. El ambiente de trabajo mejora radicalmente, la gente se siente a gusto, se muestra participativa, con ganas de hacer cosas.

Hay que dejar muy claro que el dirigir mediante la persuasión no implica ser menos exigente.

En un mundo tan competitivo como el actual un alto nivel de exigencia es esencial para que la organización sobreviva.

No obstante, este alto nivel de exigencia no tiene por qué estar reñido con tratar de convencer a la organización de la conveniencia de las medidas que se adoptan, ni de tener un trato cordial con los compañeros basado en el respeto.

Por último, señalar que aunque se busque generar en la organización un ambiente

de trabajo agradable, participativo, evitando tensiones innecesarias, los compañeros y colaboradores deben tener muy claro que no se admitirá bajo ningún concepto la menor indisciplina.

Modulo III. Trabajo en Equipo.

Tema 1

Trabajo en equipo

El futuro de la organización exige la formación de un excelente equipo que sea capaz de funcionar cuando el líder no este.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente, en donde cada miembro está especializado en una área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todas estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de personas con un líder a la cabeza, debe actuar de forma

organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de transplante todos los especialistas que interviene lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.

En definitiva, crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

El líder admitirá (y fomentará) la discusión mientras se abordan los problemas (que la gente exponga sus puntos de vista), pero una vez tomada una decisión

exigirá que el equipo actúe como se ha acordado.

De ahí, la importancia de mantener reuniones frecuentes (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados.

Para ello es fundamental que el líder sepa delegar.

Hay que evitar sobreproteger a los colaboradores, se tienen que acostumbrar a asumir responsabilidades.

Al igual que el líder exigirá lealtad a su equipo, él por su parte mostrará una total lealtad hacia sus compañeros.

El líder defenderá a su equipo cuando sea atacado. El líder se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro.

Por último, el líder tiene la obligación de apartar a los indiferentes. Si no lo hiciera terminaría deteriorando la efectividad del equipo y afectando negativamente a la organización.

Tema 2

Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno

realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios).

En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Tema 3

Puesta en marcha de un equipo de trabajo

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.

Simplemente reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo.

Hay que determinar su posición dentro de la organización.

De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.

Hay que seleccionar a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir

adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.

Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).

Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a la remuneración de sus miembros.

Ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos.

No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los

miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma.

Etapas de un Equipo de Trabajo:

Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

Primeras dificultades: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.

Acoplamiento: los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.

Agotamiento: buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en

exceso, darle tiempo para que se vaya rodando. Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito. Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una espiral negativa de la que difícilmente salga.

Además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

Tema 4

Motivación

La motivación consiste en elevar la predisposición de los empleados para luchar por las metas fijadas. Un grupo motivado dará lo mejor de sí mismo.

Si la cultura de la organización se orienta exclusivamente a castigar el mal comportamiento, el empleado se limitará a tratar de no cometer fallos.

Si por el contrario, dicha cultura se orienta a premiar el buen comportamiento, el empleado tratará de dar lo mejor de si mismo.

El líder es consciente de que si exige a su gente una dedicación sobresaliente tiene que compensarles.

Nadie trabaja por amor al arte. Detrás del esfuerzo de las personas hay una expectativa de conseguir algo a cambio (dinero, reconocimiento, realización profesional, formación, etc.).

El líder debe utilizar diversos mecanismos de motivación.

Aunque el dinero es importante no es el único medio de motivación.

Muchas personas consideran importante, su desarrollo profesional, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, el trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, el poder tomar decisiones, etc.

Resulta tremendamente motivador dar a los empleados la oportunidad de liberar todo su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de si mismo.

La motivación se tiene que cuidar en todos los niveles de la empresa y no únicamente en los niveles altos de la organización.

Hay que evitar el agravio comparativo que supone una diferencia desmesurada entre los premios que reciben los altos cargos y que muchas veces se olvidan de los niveles inferiores.

Tema 5

Manejo de Conflictos dentro del equipo

El líder es consciente de que en las reuniones del equipo directivo pueden surgir situaciones tensas, discusiones acaloradas. Además, es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista.

Lo que no debe permitir es que estas tensiones sean la forma general de como se conducen estas reuniones, ya que terminaría generando un malestar que afectaría a la unidad del equipo.

Tampoco puede permitir que en estas reuniones acaloradas se lleguen a traspasar los límites del respeto personal.

Cuando una diferencia entre personas se afronta en su etapa inicial es fácil que se

solucione sin mayores complicaciones. Sin embargo, si el problema no se aborda convenientemente puede terminar enquistándose, originando una fuerte riña de difícil solución. Para evitar malos entendidos, incomprensiones, etc., es fundamental que haya una comunicación muy fluida dentro del equipo.

De ahí la importancia de establecer reuniones periódicas que facilite el contacto entre las personas.

El líder no tiene que adoptar una actitud paternalista, tratando de acercar a sus colaboradores:

Sus colaboradores son gente adulta y entre ellos deben solucionar sus diferencias.

No obstante, si el enfrentamiento alcanza tal dimensión que termine afectando al buen funcionamiento del equipo, el líder intervendrá, dejando muy claro que no tolerará este tipo de situaciones, exigiendo a sus colaboradores que solucionen sus diferencias.

Hay que tener muy claro que un equipo tan sólo puede dar lo mejor de sí mismo cuando actúa unido, por lo que no se pueden tolerar graves desavenencias entre sus miembros.

El líder tiene que estar muy pendiente de los pequeños detalles, ya que en ocasiones las diferencias entre los miembros del equipo apenas son perceptibles, pero debajo de las apariencias se esconden, a veces, auténticos enfrentamientos soterrados. Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos. Un equipo enfrentado es un equipo que va al fracaso.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar

porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos. El jefe del equipo deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, Conocer de cerca a su gente, Darle a su gente confianza, Evitar situaciones injustas o preferencias.

Cuando surge el conflicto el líder jefe debe actuar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto. Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas. El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño.

Tema 6

Como actuar ante la Crisis

El éxito de una organización en momentos de crisis va a depender principalmente de contar con un equipo unido, competente, preparado, capaz de hacer frente a la situación.

En estos momentos delicados no se puede admitir la menor división dentro del equipo. En situaciones de crisis el equipo tiene que actuar como uno solo.

Por otra parte, el líder permanentemente mira hacia adelante, lo que le permitirá detectar con rapidez cualquier signo que anuncie dificultades.

Esto es una variable crítica: mientras antes se afronte un problema, mayores serán las probabilidades de superarlo con éxito.

El líder es el timonel de la organización y si su papel es importante en tiempos normales, aún lo es más en momentos de crisis.

Es entonces cuando el líder tiene que dar realmente la talla. En momentos de crisis no se puede perder el tiempo en buscar excusas, justificaciones, o culpables: hay que buscar soluciones; ya habrá tiempo más adelante para analizar lo ocurrido.

En estas situaciones de incertidumbre y preocupación, el líder debe hacerse más visible, debe mostrar ostensiblemente a los compañeros que está al frente y que todo está bajo control (es fundamental dar la cara, no esconderse).

El líder debe mantener la calma y proyectar una imagen de serenidad, lo que contribuirá a que la organización se tranquilice y pueda actuar de manera más eficiente.

El líder empezará por evaluar la situación, con objetividad: tiene que conocer con precisión la realidad, por dura que ésta sea. Es esencial disponer de una información completa y veraz lo que le exige ir a la fuente, y si ello requiere saltarse niveles jerárquicos y contactar con la base de la organización el líder tendrá que hacerlo.

Es importante hablar con todos los niveles de la empresa, reunir toda la información posible. En los momentos de crisis el líder tiene que saber priorizar, saber diferenciar cuales son las actuaciones prioritarias, por donde hay que empezar.

El tiempo es crítico y hay que comenzar abordando los asuntos más urgentes.

El líder tiene que estar preparado para tomar decisiones con celeridad.

Estas se pondrán en práctica inmediatamente y se establecerá un sistema de seguimiento y de evaluación de sus resultados.

En estos momentos puede estar en juego el futuro de la empresa, lo que a veces hará que el líder se tenga que enfrentar a decisiones que pueden exigir fortísimos sacrificios a los compañeros.

Aunque el líder no compite en un concurso de popularidad, debe saber que si toma decisiones dolorosas, pero entendibles, razonadas, de una modo justo y objetivo, sin realizar discriminaciones, al final conseguirá ganarse aún más el respeto de su gente. En estos momentos es fundamental actuar con la máxima transparencia, tanto internamente como de cara al exterior.

Las personas que forman parte de la organización tiene que saber que está ocurriendo, cuál es la situación, cuáles son los peligros y que medidas se están tomando. Ocultar información tan sólo da pie a rumores, a desconfianzas, a exageraciones, a temores.

Es muy difícil pedirle a la gente que se involucre para sacar la empresa (Escuela) adelante cuando desconoce cuál es su situación.

Si la dirección oculta información y posteriormente ésta sale a la luz, el equipo directivo perderá inmediatamente toda credibilidad (muy difícil de recuperar).

Es muy importante ir comunicando a las personas los pequeños avances que se vayan logrando ya que contribuye a elevar la moral de la organización.

Superada la crisis, el líder debe realizar un análisis crítico para conocer con exactitud lo sucedido: el origen de la crisis, si ésta se ha debido a un fallo interno, si se podía haber previsto o evitado, si la organización estaba preparada, si se ha sabido reaccionar, cuales han sido los resultados, etc.

El objetivo de este análisis es sacar conclusiones (aprendizaje) con vista al futuro.

Si algún miembro del equipo no ha estado a la altura de las circunstancias, el líder debe exigir responsabilidades.

También es el momento de agradecer a las personas el esfuerzo realizado, de comunicar que la crisis se ha superado y explicar que el futuro de la empresa se presenta nuevamente despejado.

Tema 7

Roles dentro del equipo

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos.

Entre ellos se encuentran:

La persona positiva: empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros.

El jefe debe reconocer públicamente su labor, buscando que los demás sigan su ejemplo.

El crítico: es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo.

Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un llamado de atención.

El discutidor: no está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio. Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.

El incordio: es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo. Al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el jefe le tendrá que llamar la atención.

El bocazas: nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea. En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

El listillo: él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco

sólido . A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces resultan insufribles. Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

El pícaro: se aprovecha del resto de los compañeros, y lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo. Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.

El cuadriculado: tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos. Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.

El reservado: le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros, especialmente del jefe, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida. Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.

El gracioso: no suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incomodo. Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.

El organizador. Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo. Contar con él, consultarle, realzar su papel (es un auténtico activo para el equipo).

El subempleado: tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés. Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.

El incompetente: justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminara generando ineficiencias. Hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cual es su techo de competencia que no hay que traspasar.

Tema 8

Miembro ideal de un equipo de trabajo

Señalamos a continuación algunas de las características que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el jefe de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores.

Espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo. Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros. Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal.

No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.

Colaborador: debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

Leal: con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Asume responsabilidades: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.

Trabajador: ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.

Inconformista: busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

Tema 9

Cohesión del equipo

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. Existe un sentimiento de equipo: sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo.

En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con:

Un equipo disgregado, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.

Un equipo básicamente unido, pero con algunos de sus miembros distanciados. El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo.

Esto conlleva que la cohesión haya que buscarla, haya que trabajarla, siendo éste otro de los principales cometidos del jefe.

La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

De su propia composición: si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido).

Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse

el ambiente de trabajo.

En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo personas conflictivas.

En este caso el jefe debe actuar con contundencia y cortar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

De su tamaño: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

Del carisma del líder: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores tendrá ya buena parte del camino recorrido.

Del proyecto asignado: si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.

Del ambiente de trabajo: si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

Algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.).

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.

Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, arrecian las críticas hacia el miembro responsable, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

Tema 10

Fijar metas

El líder consensuará con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo.

Hay que ser muy selectivo en la selección de estos objetivos. Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables. Si no fueran así, la organización se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

1. Deben ser objetivos muy precisos.

La empresa tiene que concentrar sus recursos en conseguir unos objetivos muy determinados. No se debe luchar por objetivos muy dispersos ya que se correría el riesgo de no conseguir nada.

2. Los objetivos deben estar cuantificados.

No valen meras ideas, imprecisas, faltas de concreción (ser los mejores, crecer, diversificarse).

3. Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío.

Sus miembros tan sólo darán lo mejor de si mismo si el trabajo que se les encomienda les realiza como personas. No tiene sentido montar un equipo de trabajo con gente preparada para luego no darle contenido o asignarle tareas rutinarias.

4. Exigentes pero alcanzables.

Tan negativo resultan los objetivos poco exigentes (el equipo no se esforzará, perderá motivación), como objetivos inalcanzables, absurdos (el equipo renunciará desde un principio a intentar lograrlos y si lo intenta cundirá la frustración).

5. El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada.

No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios. Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.

6. Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero salvo que el asunto realmente lo requiera no se debe caer por sistema en situaciones absurdas (gente trabajando sábados y domingos). No se puede "quemar" a los empleados salvo que sea absolutamente necesario. Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar metas intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo.

Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar enormemente su motivación al ver como avanza en la dirección correcta.

Es fundamental tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas, escucharles, conocer sus argumentos, prestarles atención. Unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

Una vez que se han fijado las metas, el líder dará autonomía a los distintos departamentos para que procedan como consideren más oportuno (la persona que hace el trabajo es quien mejor conoce la forma de hacerlo). Autonomía dentro de ciertos límites, que no implique descontrol. La autonomía favorece que los empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones y respondan de sus resultados. Fomenta la creatividad. El líder no puede inmiscuirse en los detalles menores del trabajo de sus subordinados. Estos se podrían sentir incómodos, presionados, infravalorados.

Sólo en aquellos casos en los que el desempeño de algún departamento no esté a la altura de lo esperado, el líder podrá profundizar para ver los motivos de este fracaso y fijar los cambios pertinentes.

Cuando los departamentos funcionan con autonomía, resulta interesante establecer un sistema de comunicación dentro de la empresa que permita compartir experiencias. Si un departamento ha desarrollado un método de trabajo que resulta eficaz, éste podría ser también útil en otras áreas de la empresa.

Tema 11

Delegación de Competencias y Toma de Decisiones.

Dentro del equipo se produce una delegación de competencias o tareas a favor de sus miembros, para que estos realicen su actividad.

primer nivel de delegación (de la organización al equipo de trabajo) esta

delegación debe ser suficientemente amplia.

La organización fija los objetivos a alcanzar pero debe dar rienda suelta al equipo para que organice su trabajo como considere conveniente y para que tome sus propias decisiones, asumiendo responsabilidades.

Los miembros del equipo son los que mejor conocen la tarea a realizar (son los expertos) y los que mejor saben cómo deben organizarse.

Sólo un equipo al que se le deje margen de maniobra será capaz de involucrarse en su trabajo y realizarlo de una manera eficiente.

Delegar en el equipo es darle un voto de confianza. Si la organización no delega el equipo tendrá las manos atadas y no podrá cumplir su misión.

Segundo nivel de delegación (dentro del equipo), esta se produce cuando el jefe del equipo, responsable del proyecto, delega parte de sus facultades en sus colaboradores.

Los miembros del equipo darán lo mejor de si cuando se sientan valorados profesionalmente y el darles capacidad de decisión (aunque limitada) es una prueba de ello. Por otra parte, si se quiere que el equipo funcione con agilidad es necesario delegar en los colaboradores, que estos puedan tomar decisiones sobre la marcha, sin tener que consultar permanentemente al jefe. La delegación conlleva asumir la responsabilidad de la decisión tomada.

Aquellos temas de mayor trascendencia serán los que se deban consultar con el jefe o los que se debatan en comité.

En toda delegación es fundamental establecer claramente los límites de la misma para evitar que se puedan sobrepasar (arrogándose unas facultades que no se hayan concedido) o dejando de atender unos cometidos que en cambio sí han sido

delegados.

Por otra parte, quien delega (ya sea la organización, ya sea el jefe del equipo) tendrá que asegurarse previamente de que quien recibe la delegación cuenta con la preparación necesaria para hacer un buen uso de la misma.

La delegación no exime a quien la concede de responder del buen uso que se haga de ella. Quien delega no queda al margen de las decisiones que tome la persona en quien se ha delegado.

Toma de decisiones

El trabajo en equipo no se puede convertir en un medio de evitar asumir responsabilidades particulares tratando uno de desviarlas hacia el grupo.

No se puede permitir que los miembros del equipo eviten tomar decisiones, tratando de que sea el equipo en su conjunto o bien el jefe quienes las tengan que asumir.

El jefe del equipo debe dejar muy claro desde el principio cual va a ser el ámbito de responsabilidad de cada miembro y con qué autonomía van a contar para su desempeño.

Para que la gente se involucre completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez es fundamental que cada miembro asuma ciertas responsabilidades personales.

Para ello el jefe debe empezar por dar ejemplo, aceptando las propias responsabilidades y no tratando de desviar hacia el equipo asuntos que a uno le competen.

Por otra parte, si una decisión adoptada por algún miembro del equipo, tras un

análisis riguroso y serio, resulta equivocada el jefe debe ser comprensivo. Nada de reprender, o amenazar al colaborador, sino todo lo contrario, es el momento de darle apoyo (lo va a necesitar). Esto no implica que no se analicen los motivos del error y se trate de tomar medidas para que no se vuelva a producir.

Lo que no se debe admitir nunca (y en este caso sí debe actuar con contundencia) es cuando el error es resultado de la improvisación, de la falta de voluntad y de rigor

En la decisión entre tomar decisiones y posibles errores hay que tener presente que por regla general a cualquier organización le resulta mucho más grave no tomar decisiones a tiempo que el hecho de que algunas de ellas resulten erróneas.

Tema 12

Premios

En toda organización es importante premiar el logro, la creatividad, la innovación, la dedicación.

El premio, como reconocimiento al trabajo bien hecho, cumple tres funciones:

Reconocimiento: si alguien ha realizado un trabajo destacado es justo que se le premie.

Ejemplo: el premio indica al resto de los colaboradores qué es lo que la dirección espera de ellos, cuales son los niveles de cumplimiento considerados excelentes.

Motivación: los colaboradores tratarán de dar lo mejor de si mismo con el fin de alcanzar este premio.

Para que el premio cumpla estas funciones debe ser:

Justo: hay que premiar a quien realmente lo merece. Los empleados tienen que ver que se conceden de manera objetiva, que no hay favoritismo.

Si se premia a personas que no lo merecen el premio pierde todo su valor y genera confusión. Los empleados no sabrán cual es el comportamiento requerido para obtenerlo.

Transparente: no solo el premio tiene que ser justo sino que su concesión se realizará de modo que a nadie le quepa duda de su justicia (la dirección debe comunicar los motivos de su concesión).

Inmediato: el premio debe concederse lo antes posible, una vez que la acción premiada ha tenido lugar. Los premios hay que darlos en "caliente", no cuando el hecho se haya olvidado.

Los compañeros tienen que ver como la dirección, al igual que se da prisa para exigir, también se da prisa para reconocer y premiar.

Generoso: el premio debe ser suficientemente atractivo (que los empleados vean que merece la pena luchar por conseguirlo), pero sin caer en excesos injustificados.

Público: para que el premio cumpla sus funciones de ejemplo y motivación es necesario que los colaboradores se enteren de qué premios se conceden y cuales son sus motivos.

La gente tiene que saber qué tiene que hacer para conseguirlo.

Los incentivos harán que el equipo luche por conseguir las metas, y este esfuerzo conjunto de sus miembros ayudará además a aumentar su cohesión interna.

No se puede premiar exclusivamente el éxito individual ya que el equipo exige muchas veces renunciar al lucimiento personal en favor del éxito del equipo.

Si únicamente se reconociera al individuo se dañaría el espíritu de equipo: sus miembros, en lugar de sacrificarse por el equipo, tratarían de destacar individualmente.

Pero también se debe establecer una gratificación a título individual ya que dentro del equipo hay distintos niveles de dedicación y de eficiencia.

Hay que premiar al empleado que destaque individualmente ya que esto contribuye a crear cierto espíritu competitivo dentro del equipo, lo que redundará en un mejor desempeño.

Siempre resulta más eficaz premiar el trabajo bien hecho que castigar el mal hecho. Si se premia el bien hecho, éste sirve de ejemplo al resto de los colaboradores. Si tan sólo se castiga el mal hecho, los empleados únicamente conocerán qué es lo que hay que evitar para no ser amonestado y tratarán simplemente de cumplir con ese mínimo exigido.

Por último, señalar que el premio debe ser administrado con mesura.

Si los premios se conceden con excesiva frecuencia se convertirán en algo rutinario y perderán valor. El premio tiene que ser algo excepcional.

4. Módulo IV.

Técnicas De Participación Grupal.

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
CONFERENCIA Ó EXPOSICION	Es una técnica explosiva centrada en el instructor, y consiste en proporcionar	1.Preparación de la conferencia, considerando aspectos tales como: Tiempo, Tema, Justificación y Auditorio.	Para proporcionar información a grupos numerosos. Para concentrar información en un

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
	información al grupo, al tiempo que se limita la participación de éste.	2.Desarrollo de la conferencia, lo que incluye una introducción, la exposición de la tesis, apoyada con ejemplos, demostraciones o ilustraciones; un periodo de preguntas, y finalmente la síntesis del tema propuesto.	tiempo limitado. Para transmitir información de expertos. Para complementar a otras técnicas didácticas en la exposición de teorías que no exceda de 20 minutos.
MESA REDONDA	Es una discusión de un tema por un grupo de expertos ante un auditorio con la ayuda de un moderador.	<p>1.El instructor introduce el tema y explica la mecánica de la mesa redonda.</p> <p>2.El instructor define un aspecto del tema para su discusión y actúa como moderador.</p> <p>3.El instructor fomenta la discusión al hacer preguntas o solicitar puntos de vista.</p> <p>4.Cada vez que lo considere necesario, el instructor elabora una síntesis de la discusión.</p>	<p>Para explorar un tema ante grupos numerosos.</p> <p>Para sugerir puntos de vista diferentes aun grupo.</p> <p>Para proporcionar hechos y opiniones sobre problemas en discusión.</p> <p>Para ayudar al grupo a enfrentar un problema polémico.</p>
ESTUDIO DE CASOS	Es una técnica que se centra en los participantes, al propiciar una	1.El instructor prepara un caso que corresponda al contenido y objetivos del	Para propiciar al análisis e intercambio de ideas.

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
	<p>reflexión o juicio crítico alrededor de un hecho real o ficticio que previamente les fue descrito o ilustrado. El caso puede ser presentado como un documento breve o extenso, en forma de lectura, película o grabación.</p>	<p>programa.</p> <p>2.El instructor presenta al caso al grupo.</p> <p>3.Se inicia el análisis del caso en forma individual o en pequeños grupos.</p> <p>4.El instructor conduce una discusión sobre las opiniones de los participantes y las enriquece.</p> <p>5.El grupo elabora conclusiones en forma individual o en grupos pequeños, un reporte sobre el caso expuesto.</p>	<p>Para enfatizar y desarrollar habilidades en aspectos prácticos de la enseñanza.</p> <p>Para examinar diferentes soluciones ante un mismo caso.</p> <p>Para propiciar la participación y la responsabilidad de las personas en su propio aprendizaje.</p>
<p>FORO (FORMA DIRECTA)</p>	<p>Consiste en la discusión grupal sobre un tema, hecho o problema coordinado por el instructor para obtener las opiniones, llegar a conclusiones y establecer diversos enfoques.</p>	<p>1.El instructor informa al grupo el tema, hecho o problema que se va a discutir.</p> <p>2.El instructor formula al grupo una pregunta concreta referida al tema.</p> <p>3.El instructor invita al grupo a exponer sus opiniones.</p> <p>4.El instructor cede el uso</p>	<p>Para incrementar la información sobre un tema.</p> <p>Para analizar información a través de la discusión grupal.</p> <p>Para favorecer un clima de apertura y confianza que invite al grupo a expresar sus opiniones.</p> <p>Para desarrollar una</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
		<p>de la palabra.</p> <p>5. Al agotarse un aspecto, el instructor formula nuevas preguntas.</p> <p>6. El instructor sintetiza las ideas expuestas.</p> <p>7. El instructor obtiene conclusiones generales.</p> <p>8. El instructor evalúa el proceso desarrollado.</p>	<p>actitud participativa en un grupo.</p>
<p>LLUVIA DE IDEAS</p>	<p>Es una técnica que permite la libre expresión de las ideas de los participantes sin las restricciones o limitaciones con el propósito de producir el mayor número de datos, opiniones y soluciones sobre algún tema.</p>	<p>1. El instructor define el tema.</p> <p>2. El instructor explica los propósitos y la mecánica que se va a utilizar.</p> <p>3. Se nombra un secretario que anota las ideas que surjan del grupo.</p> <p>4. Los participantes expresan libre y espontáneamente las ideas que se les van ocurriendo en relación con el tema.</p> <p>5. Las ideas se analizan y se agrupan en conjuntos</p>	<p>Para fomentar el pensamiento creativo.</p> <p>Para fomentar el juicio crítico expresado en un ambiente de libertad.</p> <p>Para promover la búsqueda de soluciones distintas.</p> <p>Para facilitar la participación de las personas con autonomía y originalidad.</p> <p>Complemento de otras técnicas, como Estudio</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
		<p>afines.</p> <p>6.El grupo elabora una síntesis de las ideas expuestas y obtiene conclusiones.</p>	<p>de Casos y Lectura Comentada.</p>
<p>DISCUSION DIRIGIDA</p>	<p>Consiste en un intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, acerca de un tema específico con un método y una estructura en la que se mezclan la comunicación formal y las expresiones espontáneas de los participantes.</p>	<p>1.El instructor plantea al problema o pregunta.</p> <p>2.Divide el grupo en pequeños grupos, por afinidad entre los participantes o al azar.</p> <p>3.En cada subgrupo los participantes nombran un secretario.</p> <p>4.El instructor especifica el producto al que debe llegar cada subgrupo.</p> <p>5.El instructor propone el procedimiento a seguir, o indican a los participantes que los determinen ellos mismos.</p> <p>6.Cada subgrupo se aboca a la tarea específica.</p> <p>7.Cada subgrupo, a través del secretario expone sus conclusiones al grupo total.</p>	<p>Para propiciar la interacción entre los participantes.</p> <p>Para estimular la participación a través de una tarea.</p> <p>Para ayudar a las personas a expresar sus ideas y sentimientos ante los demás.</p> <p>Para facilitar la comunicación interpersonal y grupal en forma ordenada.</p> <p>Para propiciar la discusión, análisis y síntesis a partir de la experiencia del grupo.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
		8. Se obtiene conclusiones grupales.	
<p>JUEGO DE PAPELES</p>	<p>En esta técnica algunos participantes asumen un papel diferente al de su propia identidad, para representar un problema real o hipotético con el objeto de que pueda ser comprendido y analizado por el grupo.</p>	<p>1.El instructor prepara el enunciado del problema, y los papeles que representarán.</p> <p>2.El instructor explica al grupo el propósito y la mecánica del juego de papeles.</p> <p>3.El instructor solicita tantos voluntarios como papeles deban representarse.</p> <p>4.La distribución de los papeles entre los voluntarios puede ser por sorteo, por asignación del instructor o por consenso de los participantes. El resto del grupo recibe instrucciones para actuar como observadores.</p> <p>5.El instructor presenta el problema y fija un tiempo para la representación.</p> <p>6.Los voluntarios representan el problema de acuerdo a sus papeles sin interferencia de los observadores.</p>	<p>Para facilitar el aprendizaje a través de la simulación de un hecho real.</p> <p>Para fomentar la participación del grupo en la solución de problemas.</p> <p>Para lograr una mayor comprensión a través de una vivencia de los participantes en una situación determinada.</p> <p>Para que los participantes analicen su propio comportamiento frente al problema en cuestión.</p> <p>Para que los participantes reciban retroalimentación del propio grupo.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
		7. Al finalizar la representación, el instructor pide al grupo sus reflexiones y comentarios sobre lo ocurrido. 8. El instructor apoya la representación, con alguna teoría alusiva al problema.	

Tabla No 28. Descripción de técnicas de enseñanza

EXHORTACIÓN.

Exhortamos a todos los miembros de la Comunidad Educativa, a ser líderes comprometidos con el desarrollo de la comunidad, para que esta se desarrolle y los frutos de su esfuerzo y sacrificios se vean recompensados en sus hijos en ustedes mismos, al obtener de su gestión conocimientos, experiencia y la seguridad de que sus hijos tendrán un futuro mejor.

PLAN DE CARRERA

F. PLAN DE CARRERA PARA LOS MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACION

1. INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta la propuesta de plan de carrera para las Asociaciones Comunales para la Educación, esto surge como una necesidad de formación técnica-administrativa para los miembros de las comunidades educativas que son quienes administran los Centros Escolares, y dado que, se trata de personas que viven en zonas rurales su educación muchas veces no supera el sexto grado. Por ello es necesario un plan permanente de formación en las diferentes áreas de gestión administrativas para ayudar a mejorar la calidad de la administración de los centros escolares,

2. PLANTILLA DE PERSONAL

La comunidad Educativa esta conformada de la siguiente manera:

➤ Asamblea General

Se encuentra conformada por todos los padres de familia y/o tutores de los alumnos del Centro Escolar

➤ Junta Directiva

Esta constituida por cinco padres de familia y son los representantes legales de la ACE, son quienes administran los recursos. Los cinco miembros son:

- Presidente
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario
- Vocal

➤ Cuerpo Docente

Son los profesores del Centro escolar, son los responsables de llevar a cabo la labor de enseñanza y velar porque los recursos sean utilizados apropiadamente.

3. METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL PLAN DE CARRERA.

Definir los Objetivos de las ACEs en el ámbito de Gestión Educativa.

Definir la Estructura Organizativa.

Identificación de las competencias.

Cursos a tomar según el cargo a ocupar.

Desarrollo de los Módulos de Capacitación.

A continuación se desarrollará cada uno de ellos:

a. OBJETIVOS DE LAS ACES

Con el fin de estructurar el perfil de competencias de los miembros de la ACE, se describen los objetivos que persiguen.

OBJETIVO GENERAL

Garantizar que los niños y niñas de la comunidad tengan servicios educativos de calidad por medio de la gestión comunitaria gestionando todas las condiciones necesarias para lograr dicho fin.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar todo el apoyo administrativo a los centros escolares para que los recursos sean utilizados eficientemente y estén encaminados a su fin último, la educación.
- Mantener informado al ministerio de Educación sobre la labor docente desempeñada en los Centros Escolares
- Llevar un registro organizado de la utilización de recursos y las actividades desarrolladas para poder realizar los planes y presupuestos en el futuro.

- Mantener relaciones entre los Centros Escolares, la Comunidad y otras instituciones para lograr un desarrollo local.

b. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACION



Figura No 38. Organigrama funcional de las ACE (propuesto)

El organigrama propuesto y que se encuentra también en el manual de organización y funciones muestra a la Asamblea General, como el máximo órgano dentro del Sistema Educativo con el programa EDUCO, así mismo muestra al MINED como un órgano consultor.

Dependiendo de la Asamblea General se ubica a la Junta Directiva de la ACE; de la cual depende el Cuerpo docente y los Comités Administrativos los cuales están expuestos en el Manual de organización y Descripción de Puestos.

El organigrama de puestos de la Junta Directiva se conforma de la siguiente manera:

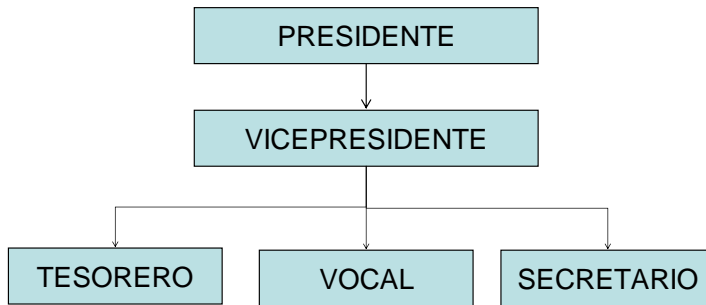


Figura No 39. Estructura Jerárquica de Junta Directiva

Para el plan de carrera se considera de acuerdo a la siguiente secuencia; en donde el Vocal puede llegar a ejercer el cargo de Secretario, para después ocupar el cargo de Tesorero ó Vicepresidente y finalmente ocupar el cargo de Presidente de Junta directiva de la ACE. Ver figura 39.

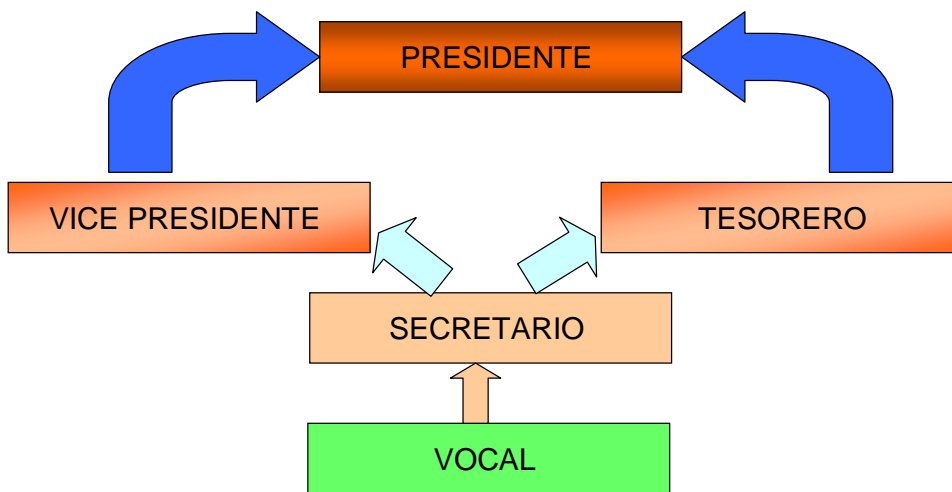


Figura No 40. Ruta de ascensos para una Asociación Comunal para la Educación.

c. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

A continuación se presenta la identificación de las competencias que se requieren para el desempeño de las actividades de la ACE:

EFICACIA PERSONAL	AYUDA Y SERVICIO
Autocontrol	Comprensión Interpersonal
Autoconfianza	Orientación al servicio al cliente
Flexibilidad	

Tabla No 29. Perfil de competencias del área de inicio

Las características antes descritas son las que se buscarán dentro de los padres de familia que deseen ser miembros de junta Directiva; ya que dentro de las competencias de Eficacia Personal podemos señalar el compromiso con la organización, las cuales se desarrollarán durante el transcurso de la carrera profesional, antes de ser promovido al área técnico/operativa.

COGNITIVA	LOGRO Y ACCIÓN
Conocimiento técnicos	Orientación al Logro
Capacidad Analítica	Preocupación por orden, calidad y precisión
	Iniciativa
	Búsqueda de la información

Tabla No 30. Perfil de competencias del área técnico/operativa

INFLUENCIA	GERENCIAL
Impacto e influencia	Desarrollo de Persona
Conciencia organizacional	Asertividad y uso del poder
Establecimiento de relaciones	posicional
	Trabajo en Equipo y cooperación
	Liderazgo de equipo

Tabla No 31. Perfil de competencias del área gerencial

**d. CURSOS QUE DEBEN TOMAR SEGÚN EL CARGO
A OCUPAR**

Es obvio que para poder ascender es indispensable que estas personas sean capacitadas y de preferencia que tengan experiencia en la administración de los Centros Escolares. Es por ello que se vuelve indispensable que se incluya un plan de carrera, esta idea surge de la necesidad de continuas capacitaciones para los miembros de las ACE quienes comúnmente no asisten por falta de tiempo entre otras razones. Con el plan de carrera se logra una integración constante por parte de los miembros de la comunidad asegurando que no exista la falta de experiencia o de conocimientos.

Los cursos que estos miembros deben seguir a fin de desempeñar su labor eficientemente se han escogido conforme a los requerimientos planteados en el Manual de Organización y de Descripción de Puestos y a los requerimientos de Competencias; éstos son los siguientes:

Área Gerencial:

Esta área corresponde a los estatus responsables de velar por la planificación, coordinación, ejecución y control de todas aquellas acciones que conduzcan al

logro de las metas y objetivos de la ACE, así como la administración mas eficiente de todos sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos).

Miembro	Curso	Duración (Hrs.)
Presidente	Administración	4
	Contabilidad	12
	Recursos humanos	4
	Gestión de proyectos	6
	Planificación	8
Vicepresidente	Administración	4
	Recursos humanos	4
	Gestión de proyectos	6
	Planificación	8
Tesorero	Administración	4
	Contabilidad	12
	Gestión de proyectos	6
	Planificación	8

Tabla No 32. Cursos del Plan de Carrera. Área Gerencial

Área Operativa:

Esta área corresponde a todas aquellas acciones que conducen a la administración de las actividades del Centro Escolar cuyo objetivo es la prestación de acciones orientadas a la mejora de la Calidad Educativa.

En la tabla No 33 se muestran los cursos que deben tomar los miembros de la ACE en el área operativa

Miembro	Curso	Duración. Hrs.
Secretario	Administración	4
	Gestión de proyectos	6
Vocal	Administración	4
	Gestión de proyectos	6

Tabla No 33. Cursos del Plan de Carrera. Área operativa.

A continuación se presentan contenidos temáticos propuestos para el plan de carrera.

e. DESARROLLO DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN.

Una vez conocidos los temas a impartir a los miembros de la ACE se procede a desarrollar los módulos del Plan de Carrera con los cuales la ACE se incorporara a las actividades de Gestión del Centro Escolar.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

REQUISITO

Pertenecer a Junta Directiva de la ACE de su Comunidad

DESCRIPCION

En este modulo se describen las etapas del proceso administrativo tales como son planeación, organización, ejecución y control destacando la importancia de cada una.

OBJETIVO

Conscientizar a los miembros de la ACE sobre la importancia del proceso administrativo y motivarlos a trabajar en base a ello.

METODOLOGIA

El curso será impartido por charlas y apoyándose en material visual ya sea por medio de diapositivas o láminas de acetato, donde se desarrollara el contenido de cada uno de los temas y además se realizaran talleres y practicas de los conocimientos adquiridos.

CONTENIDO

Introducción

Conceptos generales

Importancia de la administración

 Características de la administración

 Los principios de la administración

¿Qué es el proceso administrativo?

 PLANIFICAR

 ¿Qué se planifica?

 Importancia de la planificación

Elementos de la planeación

ORGANIZAR

Importancia de la organización

Elementos de la organización

EJECUTAR ó DIRIGIR

Importancia de la ejecución

Elementos de la dirección

CONTROLAR

¿Qué controlar?

Importancia del control

Elementos del control

Introducción

El presente modulo de capacitación está dirigido a los miembros de las Asociaciones Comunales para la Educación con el propósito de facilitar la información y encausarlos en la conducción de los centros escolares de sus comunidades.

Este modulo contiene únicamente una introducción hacia lo que es el proceso administrativo que día a día se manifiesta en la realidad de los centros escolares siendo el principal objetivo dar a conocer la importancia de la correcta administración de las escuelas de la comunidad.

Conceptos generales

Administrar: consiste en utilizar los recursos disponibles (materiales, humanos, tecnológicos, etc.) encaminándolos hacia un fin común. Por ejemplo: mesas, pupitres, pizarras y salones no son nada si no se les usa para algo, es decir no podrían haber escuelas solo con eso, es necesario que se utilicen para un fin específico.

Proceso: consiste en la transformación que se experimenta para tener a partir de una cosa otra. Es decir que para poder conseguir algo es necesario seguir una secuencia de pasos que van transformando lo que inicialmente teníamos en lo que queremos obtener.

Importancia de la administración

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

1. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

2. Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la educación, la calificación de sus trabajadores y empleados a través de la educación.

Esto trae consigo el desarrollo de todos los miembros de la sociedad en general de tal manera que al incrementar la capacidad en la educación se incrementa el capital de trabajo humano.

Características de la administración

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

1. Tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en un determinado medio; por ejemplo, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, en una empresa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos; los cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control.
2. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

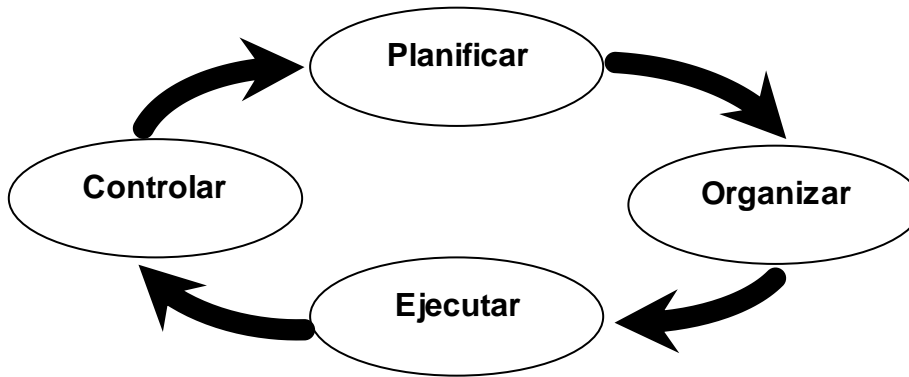
Los principios de la administración

- *División del trabajo.*
- *Autoridad y responsabilidad.*
- *Espíritu de equipo.*
- *Disciplina.*
- *Unidad de mando.*
- *Estabilidad en el empleo.*
- *Unidad de dirección.*
- *Jerarquía de autoridad.*
- *Orden.*
- *Centralización.*
- *Equidad.*
- *Iniciativa.*
- *Subordinación del interés individual al interés general.*

¿Qué es el proceso administrativo?

Cuando nos referimos al proceso administrativo se quiere decir que estamos utilizando recursos y que a la vez estamos siguiendo una serie de pasos para conseguir el resultado que se necesita.

El proceso administrativo consiste generalmente de cuatro pasos que son: planificar, organizar, ejecutar y controlar. Pero ¿Qué es cada cosa?



Ciclo del Proceso Administrativo

PLANIFICAR:

Actividad en la que se definen las acciones que una persona o grupo de personas llevarán a cabo en un periodo de tiempo.// Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

¿Qué se planifica?

En la planificación se define que es lo que se quiere hacer, es decir los resultados que se quieren obtener. Obviamente para obtener los resultados es necesario definir primero con que es lo que se cuenta, se establecen los recursos disponibles.

Lo que se debe hacer en la planificación es:

- Objetivos: que es lo que queremos
- Metas: para cuando y como lo queremos

- Actividades: que debemos hacer para lograrlo
- Presupuesto: con cuanto contamos para hacerlo

Importancia de la planificación

- Nos permite definir que es lo que la comunidad escolar necesita, y las actividades que se deben desarrollar para lograr los resultados.
- Permite seguir un camino que lleva a donde queremos llegar.
- Permite conocer los recursos disponibles y los necesarios para realizar las actividades aprovechándolos al máximo propiciando el desarrollo de la Institución y reduciendo al máximo los riesgos.

Elementos de la planeación:

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades que persigue en forma permanente la Comunidad Educativa.
- La investigación. determinar todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad expresado en términos económicos
- Procedimientos. Establecen el orden y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

ORGANIZAR:

Consiste en definir quienes y con que se realizaran las acciones que se definieron en la planeación



¿Qué es la organización?

La organización son todos los miembros de la comunidad Educativa que se agrupan para desarrollar actividades encaminadas a mejorar las condiciones del centro Escolar y la Comunidad.

La organización en la comunidad educativa esta comprendida por:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Cuerpo Docente
- Alumnos

Cada uno de los miembros tienen funciones específicas para desarrollar dentro de la comunidad, de ello se hablara en el manual de organización y en el de puestos.

Importancia de la organización

- a. La organización establece quienes son los que llevaran a cabo una determinada actividad
- b. La organización evita que las personas tropiecen unas con otras en la consecución de sus objetivos
- c. Establece los niveles de jerarquía para evitar el conflicto por la autoridad no representada. ¡Si no hay jefe todos somos jefes y a mi me tienen que obedecer!

- d. Permite la división del trabajo haciendo mas fácil para todos las tareas que se realizan.

Elementos de la organización:

- a. División del trabajo. Para dividir el trabajo es disponer de las funciones de las funciones de los miembros y comisiones
- b. Coordinación de los recursos y los esfuerzos de la Comunidad, con el fin de lograr oportunidad, unidad y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

EJECUTAR:

Consiste en llevar a cabo las acciones o actividades que se definieron en la planeación tal y como se estableció en la organización. Aquí se pone de manifiesto un término muy conocido, dirección, cuando se habla de dirección se hace referencia a quien es el que maneja las actividades, en otras palabras quien es el que dice como se van a hacer las cosas. Esto va mucho mas allá de lo que aparenta, realmente lo que habría que preguntarse es si se están llevando a cabo las actividades como se dijo que se harían. Claro para esto es necesario saber quienes son los que participan y como estos asimilan sus funciones. Lo que se necesita es que exista un compromiso por parte de todos los miembros de la comunidad por hacer las cosas ya que no existe un líder si no se tiene un fin común.

Importancia de la ejecución

- Son las actividades realizadas en si las que consiguen los resultados, si no se hacen no se obtiene nada.
- Al llevar a cabo lo planeado como se organizó se obtiene una aproximación mas certera de lo que se querría.
- Permite identificar si los caminos tomados nos llevan realmente a donde queremos estar.

- ➔ Es lo que nos brinda la experiencia y conocimiento para las decisiones que se tomaran en el futuro.

Elementos de la dirección:

- Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

CONTROLAR:

Es verificar que las actividades se lleven a cabo según se han establecido y hacer que se encaminen al fin que se busca. La actividad de control puede modificar los planes si se ve que no se están encaminando por el camino que se había

establecido. Es decir que si no logran los resultados de la manera planeada será necesario buscar otra forma de hacer las cosas.

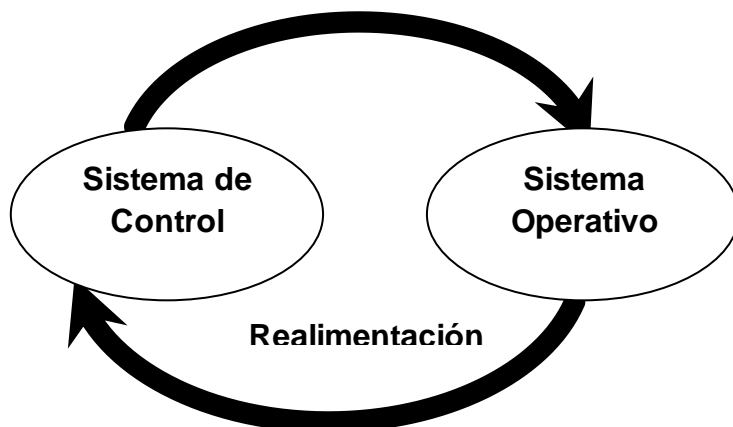
¿Qué controlar?

Cuando se habla de que controlar tenemos muchas variables en consideración, es por ello que a continuación solo se detallan algunas de ellas ya que en otros cursos se profundizara mas en ello. Las variables mas importantes a controlar son:

- Cumplimiento de objetivos.
- Eficiencia.
- Economía
- Matricula escolar.
- Participación comunitaria, etc.

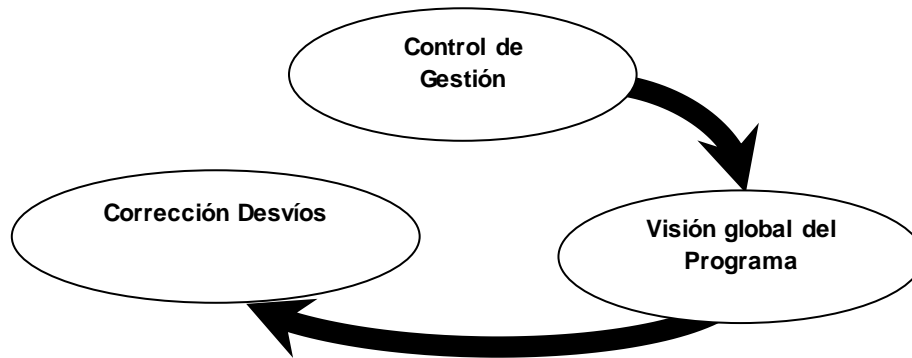
Importancia del control

El control se vuelve importante ya que permite obtener información actualizada con respecto a las actividades que se desarrollan día a día en el Centro Escolar y la Comunidad de tal manera que se puede obtener a partir de el la base para tomar decisiones. En la figura se representa como el sistema de control toma de la operación la información para cambiar la forma en que actualmente se están haciendo las cosas.



Retroalimentación del sistema de control

Con lo anterior se puede visualizar que el objeto de llevar el control de las cosas es únicamente para hacerlas cada vez mejor, permitiendo tener una visión global del estado de las cosas y tomando acciones correctivas tal y como lo muestra la siguiente figura:



Control de gestión y acciones correctivas.

Elementos del control:

- Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

RECURSOS HUMANOS

REQUISITO

Ser presidente o vicepresidente de la Junta Directiva de la ACE de su comunidad

OBJETIVO

Capacitar a los miembros de la ACE en la dirección del recurso humano integrandolo en actividades en pro de la Comunidad Educativa.

CONTENIDO

Introducción

Conceptos Generales

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Conceptos generales

Elementos

Importancia

Principios.

Toma de decisiones.

Motivación.

Reclutamiento y Capacitación (integración).

Comunicación.

Liderazgo - supervisión.

METODOLOGIA DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

El curso sera impartido por charlas y apoyandose en material visual ya sea por medio de diapositivas o laminas de acetato, donde se desarrollara el contenido de cada uno de los temas y ademas se realizaran talleres y practicas de los conocimientos adquiridos.

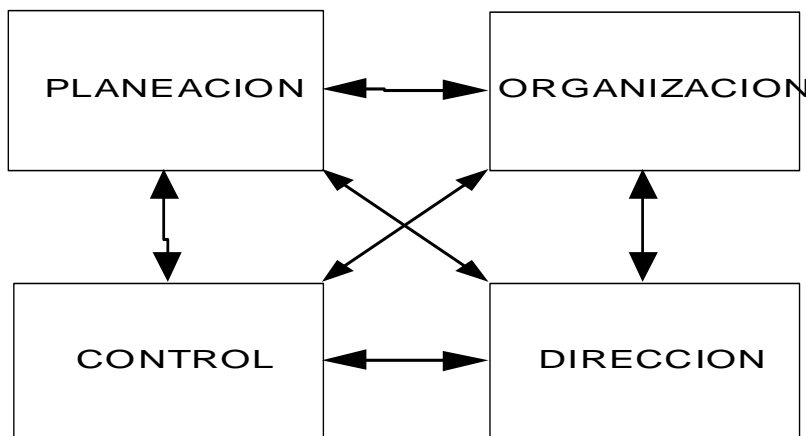
Introducción

Es indudable que para el funcionamiento de los Centros Escolares se requiere de elementos tanto materiales (construcciones, pizarras, yeso, pupitres, mesas, etc.), técnicos (programas de educación, libros, etc.) y humanos (personal docente y administrativo - miembros ACE-). Si se consideran los recursos materiales únicamente, estos no podrán nunca poner en marcha a la institución, sino que se deben combinar en proporciones adecuadas con los recursos humanos, como parte esencial del aspecto dinámico que necesita toda organización para que ésta funcione.

Los recursos humanos representan uno de los conceptos más importantes a considerar dentro de la gestión administrativa de todo Centro Escolar. El término recurso humano comprende todos los atributos tales como experiencias, motivaciones, actitudes, habilidades, etc., de la fuerza de trabajo disponible en determinado momento para la producción del servicio educativo.

Conceptos Generales

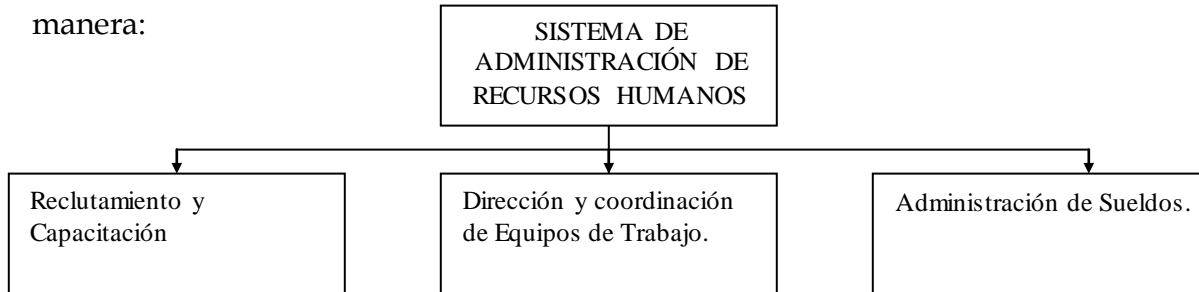
Recurso Humano: El concepto Recurso Humano reviste una serie de características propias de cada individuo y por ello para contar con él, se requiere realizar todo un proceso administrativo:



La administración de recursos humanos: puede definirse como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las

experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la Organización, en beneficio de la propia Organización y del país en General

Podría conceptuarse la administración de los recursos humanos de la siguiente manera:



A continuación se presenta un desglose de cada uno de los elementos que componen el sistema de Recursos Humanos*:

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

La dirección y coordinación de los equipos de trabajo es una actividad que involucra muchos aspectos de la fase de dirección o ejecución dentro del proceso administrativo, ello implica tratar la siguiente temática:

1. Conceptos generales.
2. Toma de decisiones.
4. Comunicación.
5. Supervisión.

1. Conceptos generales

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

* La administración de sueldos se lleva a cabo en un procedimiento y por ello no se considera en la capacitación

Los elementos del concepto son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la organización.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.



Importancia

La dirección ó ejecución es trascendental por:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios.

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la Institución Escolar.
2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes

de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas.

6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo al logro de las metas de la organización, pero que, al obliga al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas ideas y emprender diversos caminos.

2. Toma de decisiones.

La responsabilidad mas importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesario:

1. Definir el problema.
2. Analizar el problema. es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. estudiar ventajas y desventajas que implican, así como si son aplicables o no, y los recursos necesarios para llevarla acabo.

Los elementos que normalmente se consideran son:

- Tiempo
- Dinero
- Personas que se involucren
- Materiales con los que cuenten
- Instalaciones, etc.

4 Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la mejor para las necesidades del sistema, y la que rinda mayores beneficios.

5 Aplicar la decisión. Consiste en poner en practica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo del misma.

4. Comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos. La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.



- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se

mencionara su clasificación mas sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir mas que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorando, circulares, juntas, etc.
- C. Verbal. Se transmite oralmente.
- D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

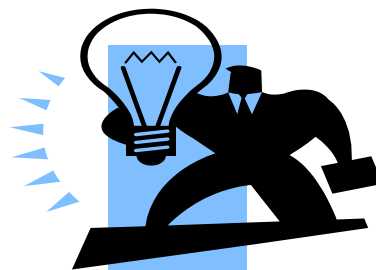
Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
3. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
4. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es mas efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
5. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
6. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
7. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
8. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

5. Supervisión.

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.



Este termino se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de

acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo esta ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la Institución Escolar, variara el grado de supervisión y control necesario para que se lleven a cabo las actividades.

RECLUTAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr los resultados:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado.
2. Provisión de elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3. De la importancia de la introducción adecuada su adaptación al ambiente de la institución (este se aplica para los nuevos miembros de la comunidad educativa, sean estos maestros o nuevos miembros de la ACE)

La integración comprende 4 etapas.

- Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos del Centro Escolar.
- Selección. Elegir entre los diversos candidatos al mejor para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo (para tal efecto se consultará el manual de puestos).
- Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la Comunidad Educativa, y con el ambiente organizacional (organización y puestos).
- Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia. Esto se lleva a cabo a través de los módulos de capacitación como el que esta recibiendo en este momento.

CONTABILIDAD

REQUISITO:

Poseer el cargo de presidente o tesorero de la ACE

DESCRIPCIÓN

El modulo de contabilidad provee del conocimiento sobre el manejo y registro de las cuentas para una institución educativa concientizando a su vez sobre la importancia de la contabilidad.

OBJETIVO

Lograr que los miembros de la ACE sean capaces de llevar un registro confiable y al día de las transacciones del Centro Escolar.

CONTENIDO

Introducción.

Concepto de Contabilidad

Definición de capital

Definición de activo

Definición de pasivo

Concepto de cuenta

Movimiento de las cuentas

Principales cuentas de activo

Principales cuentas de pasivo

BALANCE GENERAL

METODOLOGIA DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

El curso será impartido por charlas y apoyándose en material visual ya sea por medio de diapositivas o laminas de acetato, donde se desarrollara el contenido de

cada uno de los temas y además se realizaran talleres y practicas de los conocimientos adquiridos.

CONCEPTO DE CONTABILIDAD

El arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son, en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos

Características de la información contable

Las características fundamentales que debe tener la información contable son utilidad y confiabilidad. Además, la información contable tiene, impuesta por su función en la toma de decisiones, la característica de la provisionalidad.

CONCEPTO DE CAPITAL, ACTIVO Y PASIVO.

DEFINICIÓN DE CAPITAL.

La palabra capital, tiene varios significados, aquí nos referiremos específicamente al capital económico, que por definición se refiere al dinero o a los bienes expresados en dinero que posee una institución.

CONCEPTO DE ACTIVO

"Importe total de bienes y valores que posee una institución".

Contablemente, el activo representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la institución.

CONCEPTO DE PASIVO

Contablemente, el pasivo representa todas las deudas y obligaciones a cargo de la institución.

El pasivo comprende obligaciones presentes provenientes de operaciones o transacciones pasadas, tales como: la adquisición de mercancías o servicios, pérdidas o gastos en que se ha incurrido, o por la obtención de préstamos, para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.

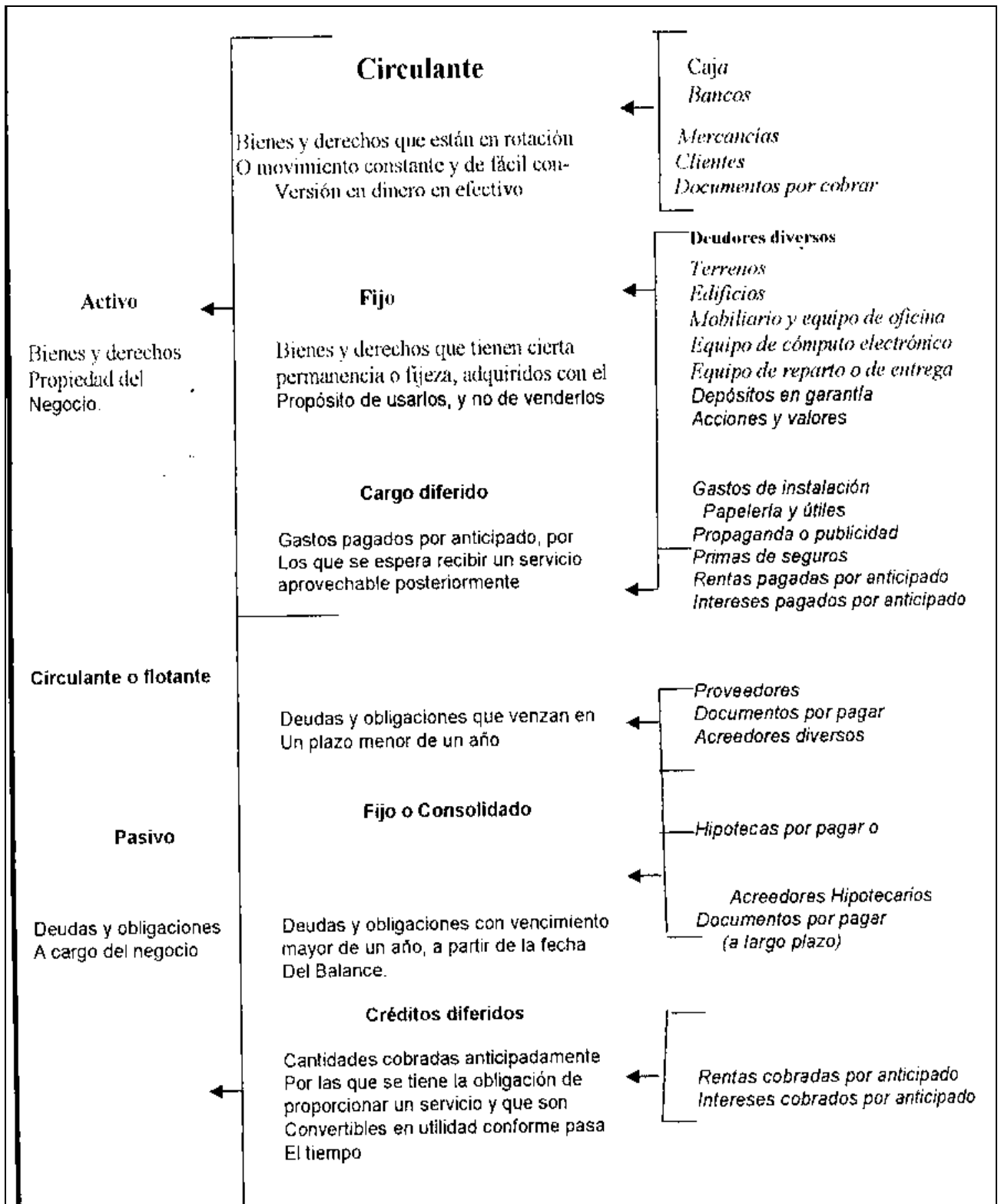
CONCEPTO DE CAPITAL

Capital líquido o capital neto. El capital contable es la diferencia entre el activo y el pasivo.

Y se puede expresar de la siguiente forma:

$$\textit{Capital} = \textit{Activo} - \textit{Pasivo}$$

Para una mejor comprensión de la clasificación de las cuentas de activo, pasivo y capital se presenta el siguiente grafico:



Las cuentas de activo, que expresan propiedades, comienzan por un cargo; todos los aumentos a esas propiedades también deben cargarse, para sumar su importe al de las existentes en un principio; y en cambio, todas las disminuciones deberán abonarse, para restar su importe de la suma anterior y determinar en esta forma el importe de las nuevas existencias, o sea el saldo de la cuenta, en este caso saldo deudor.

Los principales bienes y derechos que forman el Activo fijo, son:

- Terrenos
- Edificios
- Mobiliario y equipo de oficina

Las principales deudas y obligaciones que forman el Pasivo circulante o flotante son:

- Proveedores
- Documentos por pagar
- Acreedores diversos

Ejemplo de cuenta.

NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR						
NOMBRE DE LA CUENTA(ACTIVO O PASIVO, PUEDE SER MOBILIARIO POR EJEMPLO)						
FECHA	No DE Cheque	CONTRA-CUENTA	DEBE	HABER	SALDO	
27-02- 05	1235- 789	CAJA CHICA	\$ 25 .00	\$ 15. 00	\$ 10. 00	

Cargos y abonos a las cuentas

Hemos visto que en virtud de que si una cuenta cambia otra también lo hace, toda transacción es causa que provoca dos efectos sobre los renglones del balance; y como estos renglones están a su vez, transcritos en las cuentas, resulta que cada operación provoca una doble anotación en las cuentas mismas, siendo una de ellas cargo y la otra abono. Considerando las reglas de la partida doble diremos que:

Una cuenta se carga cuando:

Aumenta el activo,

Disminuye el pasivo, o

Disminuye el capital.

Una cuenta se abona cuando:

Aumenta el pasivo,
 Aumenta el capital, o
 Disminuye el activo.

Por ejemplo tenemos la cuenta de caja chica que puede aumentar o disminuir según el tipo de operación, es por ello que se presenta a continuación un cuadro en el que se puede observar como esto sucede:

C A J A

Debe (Cargo)	Haber (Abono)
	Disminuye:
Cantidad que se tiene de existencia en dinero, al iniciarse las operaciones de la negociación.	Cuando se paga en efectivo
Aumenta:	
Cuando se recibe dinero en efectivo	
Suma movimiento deudor	Suma movimiento acreedor
Saldo deudor siempre	

B A N C O S

Debe (Cargo)	Haber (Abono)
Se inicia por:	Disminuye por:
Depósitos de dinero en el banco, al abrir una cuenta de cheques, al iniciarse las operaciones del ejercicio.	El valor de los cheques expedidos.
Aumenta por:	Cantidades que el banco cargue por concepto de sus comisiones de cobranza, intereses cobrados por financiamientos, etc.
Depósito hechos en efectivo o cheques debidamente endosados o valores al cobro.	
Intereses que de acuerdo con el convenio tenido con el banco abone éste por el dinero depositado en él.	

DOCUMENTOS POR COBRAR

Debe (Cargo)	Haber (Abono)
Aumenta por: Total de todos los documentos pendientes de cobro al iniciarse las operaciones de la negociación, 2. Del valor nominal de los documentos que se reciban para ser cobrados a la fecha de su vencimiento	Disminuye por: Valor nominal de los documentos cobrados, endosado o cancelados

TERRENOS

Debe (Cargo)	Haber (Abono)
Aumenta : Del precio de costo de los terrenos existentes. Del precio de costo de los terrenos que se adquieran.	Disminuye de: Del precio de costo de los terrenos que se vendan. Del valor de su saldo, para saldarla.

Terrenos es cuenta del Activo fijo; su saldo es deudor y expresa el costo de los terrenos propiedad del comerciante.

MOBILIARIO Y EQUIPO

Debe (Cargo)	Haber (Abono)
Aumenta del: Costo de los muebles y enseres, maquinas de oficina y demás efectos similares al iniciarse la negociación Adquisiciones nuevas de equipos.	Disminuye del: Costo de los muebles o enseres de oficina que sean vendidos o desechados

Es una cuenta del Activo fijo; y representa el precio de costo del mobiliario y equipo propiedad del comerciante, su saldo es deudor.

PAPELERÍA Y ÚTILES

Debe (Cargo)	Haber (Abono)
Aumenta por el:	Disminuye:
Valor de los materiales y útiles que se tengan almacenados.	Del valor que dichos materiales y útiles se hayan empleado durante el ejercicio
Del valor de los materiales y útiles que se compren.	Del valor de su Saldo, para saldarla.

Es una cuenta del Activo diferido; su saldo es deudor, y representa el precio del costo de la papelería y útiles que es propiedad del comerciante. Naturalmente la parte que se vaya utilizando o consumiendo es la que debe considerarse un gasto.

PROVEEDORES

Debe (Cargo)	Haber (Abono)
Disminuye de los:	Aumenta por:
Pagos en efectivo.	Cantidad que se adeude al proveedor al principiar el ejercicio.
Documentos entregados en pago.	Mercancías o servicios pendientes de pagos
Devoluciones de mercancía o en rebaja que sobre el importe de las compras se obtenga.	Del valor de las compras de mercancía efectuadas a crédito.
Cantidades de dinero o efectos entregados a terceras personas por su cuenta.	Intereses que el proveedor cargue por demora en la liquidación de lo que se le adeuda.
Descuentos obtenidos por pago anticipado de la deuda.	

Es cuenta del Pasivo circulante, su saldo es acreedor siempre, porque representa el importe de las compras de mercancía hechas a crédito, que el comerciante tiene obligación de pagar.

BALANCE GENERAL

Balance general o Estado de situación. Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada. El Balance general presenta la situación financiera de un negocio, porque muestra clara y detalladamente el valor de cada una de los bienes, derechos, propiedades y obligaciones, así como el valor del capital.

BALANCE GENERAL					
Activo			Pasivo		
Nombre de la cuenta	\$ _____	---	Nombre de la cuenta	\$ _____	---
_____	_____	---	_____	_____	---
_____	_____	---	Total Pasivo	\$ 2 000 000	00
_____	_____	---	Capital Contable	3 000 000	00
_____	_____	---			
_____	_____	---			
_____	_____	---			
Total Activo	\$ 5 000 000	00		\$ 5 000 000	00

ELABORACION DE PLANES Y PRESUPUESTOS

Este modulo no se desarrolla, ya que también se incluye una propuesta metodológica en el numeral C. de este capitulo

REQUISITO: Poseer el cargo de presidente, vicepresidente o tesorero de la ACE

DESCRIPCION:

El curso esta incorporado en los conocimientos de la formación del presidente, vicepresidente y tesorero, en el se incorporan los siguientes tópicos:

Quienes son los encargados de planear dentro de la ACE, Generalidades de la Planeación, diferentes tipos de planeación, Como elaborar un diagnostico, Como elaborar el Plan Escolar Anual, Generalidades del presupuesto y los proyectos complementarios, como elaborarlos.

OBJETIVO GENERAL:

Proveer a los miembros de la ACE los conocimientos y herramientas para realizar una buena planificación basada en el involucramiento de cada uno de ellos.

CONTENIDOS:

- Quien planea dentro de la ACE y porque?
- Que es planear
- Porque es importante planear
- Tipos de planeación
 - Estratégica
 - Operativa
- Que es el PEI?
- Porque es importante el PEI
- Que contiene el PEI
- Herramientas para elaborar un diagnostico

Que es el PEA, porque es importante?

Como elaborar el PEA

Que es un presupuesto?, Importancia

Tipos de presupuesto

Como elaborar un presupuesto

Que es un Proyecto Complementario

Como elaborar un Proyecto Complementario.

METODOLOGIA DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

El curso será impartido por charlas y apoyándose en material visual ya sea por medio de diapositivas o láminas de acetato, donde se desarrollara el contenido de cada uno de los temas y además se realizaran talleres y prácticas de los conocimientos adquiridos.

E. ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN PARA LA COMUNIDAD

A continuación se presenta una descripción de la duración, frecuencia y responsables de impartir los diferentes cursos del programa de Sensibilización y del Plan de Carrera.

En este apartado se presentan el total de horas que se emplearán en dichos cursos; ya que la duración de cada temario se presenta en el desarrollo del Programa de Sensibilización y al momento de estructurar el Plan de Carrera.

PROGRAMA	FRECUENCIA	DURACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERVACIONES
Programa de Sensibilización	1 vez al año	13 Hrs.	MINED por medio de la Dirección Departamental	Dirección Departamental	La ACE podrá reproducir el contenido del Programa de Sensibilización en su comunidad educativa, en las reuniones de Asamblea General.
Plan de Carrera	1 vez cada tres años	34 Hrs.	MINED por medio de la Dirección Departamental	Dirección Departamental	Posterior a la primera capacitación a la ACE en cada una de las áreas de su competencia; los miembros salientes de la Junta Directiva, serán miembros activos en las capacitaciones para la ACE entrante

Tabla No 34. Funcionamiento del Programa de Sensibilización y del Plan de Carrera

ESTUDIO ECONÓMICO

Una consideración muy importante para la realización del modelo de Gestión es la determinación de las posibles fuentes de financiamiento. Dentro del denominado Plan 2021 que es una iniciativa del Gobierno Central en Coordinación con el MINED a fin de articular los esfuerzos por mejorar el sistema educativo nacional, dicho plan contiene estrategias que coinciden con los objetivos del Programa EDUCO, como lo son : Acceso a la Educación con Modalidades Flexibles de Educación básica y media y Buenas practicas de gestión con Desarrollo Institucional y participación Social y Sistemas de Información, seguimiento y Evaluación.

Para Dicho Plan el Gobierno Central ha destinado el 4.21% del Producto Interno Bruto (PIB) para el primer año y proyectado con incrementos hasta alcanzar un 6.29% en el 2021 por lo que se considera que el financiamiento se lleve a cabo con Fondos Propios ya que los costos son bajos y el beneficio se obtiene en el eficiente uso de las transferencias que reciben las ACE.

A. ESTUDIOS PREVIOS

El costo en que se incurre por estudios previos son los gastos por la elaboración del trabajo de tesis, ya que se trata del estudio que da la pauta a que se origine el modelo propuesto. Dado que el elaborar un trabajo de esta magnitud cuesta dinero y esfuerzo se considera como una inversión inicial. Los costos de los estudios previos se detallan a continuación:

El primer recurso que se definen es el humano, en éste se han considerado las diferentes etapas de un trabajo de tesis y la especialidad de cada uno de los recursos humanos empleados.

Etapas del Estudio	Rubro	Costo Unitario	Numero de Personas	Costo Total
Anteproyecto	Analistas	\$ 200.00	3	\$ 600.00
Recolección y Diagnóstico	Encuestadores	\$35.00	3	\$ 105.00
	Analistas	\$ 400.00	3	\$1200.00
Diseño Detallado	Analistas	\$ 500.00	3	\$1500.00
Evaluación e Implantación	Analistas	\$ 300.00	3	\$ 900.00
TOTAL RECURSOS HUMANOS			3	\$4305.00

Tabla No 35. Costo de Recurso Humano en Estudios Previos

Luego de definir el recurso humano se prosigue estableciendo el recurso tecnológico y físico requerido para poder desarrollar las actividades necesarias para poder elaborar un trabajo de graduación completo así como los materiales que para ello se necesitan. A continuación se presentan los costos incurridos por recursos tecnológicos y físicos.

Rubro	Categoría	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Recursos tecnológicos	Computadora	\$ 40.00 /mes	3 x 12 meses	\$1,440.00
	Navegación en Internet	\$ 42.00/mes	6 meses	\$252.00
Recursos físicos	Local	\$ 40.00 /mes	12 meses	\$ 480.00
	Equipo de oficina (escritorios, sillas, , etc.)	\$ 100.00 / mes	12 meses	\$1,200.00
Gastos varios	Agua, luz, teléfono	\$ 50.00 / mes	12 meses	\$ 600.00
	Papelería	\$ 134.30	-----	\$ 134.30
	Impresiones	\$ 576.00	-----	\$ 576.00
	Viáticos	\$ 720.00		\$ 720.00
Total				\$5,402.30

Tabla No 36. Costo de Recurso Tecnológico y físico en Estudios Previos

Al totalizar ambos recursos, tanto recurso humano como tecnológico y físico se tiene lo siguiente:

Rubro	Valor
Recurso Humano	\$ 4305.00
Recursos físicos, tecnológicos y varios	\$ 5402.30
Total	\$ 9,707.30

Tabla No 37. Costo Consolidado de Recurso Humano y Recurso Tecnológico y físico.

B. CONSTRUCCION MOBILIARIO, EQUIPO E INFRAESTRUCTURA

Es necesario para poder llevar a cabo la implantación del modelo de gestión propuesto establecer aquellas condiciones en que se llevarán a cabo las actividades, es por ello que se lista a continuación el equipo, mobiliario y edificaciones requeridas para poder desarrollarlo.

Inversión en mobiliario y equipo para un centro de capacitación.	Costo Unitario	Costo Total
Mobiliario y Equipo		
Escritorio Ejecutivo	75.00	75.00
Silla de Espera plástica (30)	4.00	120.00
Silla Secretarial	34.29	34.29
Computadora	700	700
Impresor	50	50
Aire Acondicionado	124.29	124.29
Cañón Proyector	1,300.00	1,300.00
Local Auditorium (5mx 12m = 60 m²)	228.57/m ²	13,714.20
Sub Total		16,117.78
Imprevistos (5%).		805.889
Total		\$16,923.67

Tabla No 38. Inversión en mobiliario, equipo y construcción

El total de Inversión Inicial en mobiliario, equipo y construcción se calcula multiplicando el Total de Inversión Fija por tres; ya que se consideran 3 locales por Dirección Departamental para impartir los seminarios.

Total de Inversión Inicial = \$ 16,923.67 x 3

Total de Inversión Inicial = \$ 50,771.007

Total de Inversión Inicial a nivel Nacional = \$ 50,771.007x 14

= \$ 710,794.098

C. INVERSIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN

1. ORGANIZACIÓN

Los costos considerados en la Organización para la Implantación son los de las actividades relacionadas a la contratación y selección del personal, cotización de suministros y materiales y las de promoción y logística. (ver tabla 59 costos de actividades plan de implantación)

A continuación se presentan dichos costos:

Rubro	Costo (\$)
Contratación y Selección de personal	186.25
Coordinación de las capacitaciones	1199.00
Cotizaciones y Acondicionamiento	448.50
Promoción y Logística	2450.00
Total	4283.75

Tabla No 39. Costos de organización para la implantación

2. PUESTA EN MARCHA.

En esta etapa se implementarán por primera vez los productos de la etapa de Diseño, estos se incluyen como inversión inicial debido a que se trata de una fase de la implantación como lo es la puesta en marcha. Por ello a

continuación se procede a detallar las fases de capacitación en su etapa inicial.

Para la puesta en marcha se consideran rubros sobre salarios de capacitadores así como de los recursos físicos requeridos para las capacitaciones. A continuación solo se consideran los aspectos de las capacitaciones.

- Los costos se han considerado asumiendo que por Departamento existen 200 ACEs, lo cual sería el Número máximo de ACEs por Departamento.
- Se ha considerado un promedio de gastos por transporte y alimentación de \$1.50 y \$1.00 por día respectivamente.
- Se ha considerado un total de 200 ACEs por cada departamento, en donde cada capacitador atenderá a seis ACEs, atendiendo en cada capacitación a un total de 30 personas.
- Los costos de distribución de la documentación se consideran únicamente el transporte hasta la respectiva departamental obteniendo un promedio de \$10; en donde se podrán distribuir los documentos a la ACE en las reuniones programadas con las mismas.
- Los gastos de energía eléctrica se han calculado tomando en cuenta las horas que tomará llevar a cabo las capacitaciones, aplicando dicho porcentaje al total facturado por la compañía que presta el servicio eléctrico.
Considerando una facturación promedio de \$75. en concepto de consumo de energía.

TEMA	HORAS IMPARTIDAS	% DE CONSUMO DE ENERGÍA	COSTO TOTAL (\$)
Implementación de la Organización.	4	1.67	1.25
Implementación de los Procedimientos	24	10	7.5
Implementación de la Planeación y Sistema de Evaluación.	24	10	7.5
Implementación del Programa de Sensibilización	13	5.42	4.07
Implementación del Plan de Carrera	34	14.17	10.63

Tabla No 40. Calculo de costos de energía eléctrica

a. COSTOS DE IMPLANTACION DE PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN

Como el programa de sensibilización propuesto es la primera actividad de la lista en orden cronológico y uno de los productos más importantes del presente trabajo, se vuelve necesario identificarlo en su etapa inicial como una inversión inicial al igual que el resto de productos en la puesta en marcha. (ver tabla 59 costos de actividades plan de implantación). A continuación se listan los costos en que se incurre por implantarlo.

RUBRO	COSTO DE CAP / 6 ACE (\$)
Energía Eléctrica.	\$ 4.07
Transporte.	\$ 90
Alimentación.	\$ 60
Material Didáctico	\$ 30
Distribución del material didáctico	\$ 10
Sub Total	\$ 194.07
Imprevistos (5%).	\$ 9.7035
Total	\$ 203.7735
Total nacional	\$ 96,994.52

Tabla No 41. Costos de implementación del programa de sensibilización

b. COSTOS DE IMPLANTACION DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTA

Al igual que el programa de sensibilización se consideran los mismos rubros para éste.

RUBRO	COSTO DE CAPACITACIÓN / 6 ACE (\$)
Energía Eléctrica.	1.25
Transporte.	45
Alimentación.	30
Material Didáctico	30
Distribución.	10
Sub Total	116.25
Imprevistos (5%).	5.8125
Total	122.0625
Total nacional	\$ 58,100.56

Tabla No 42. Costos de Implementación de la Organización

c. COSTOS DE IMPLANTACION DE PLAN DE CARRERA

Tal y como los dos anteriores incluye los mismos rubros

RUBRO	COSTO DE CAPACITACIÓN /6 ACE (\$)
Energía Eléctrica.	10.63
Transporte.	225
Alimentación.	150
Material Didáctico	30
Distribución.	10
Sub Total	425.63
Imprevistos (5%).	21.2815
Total	446.9115
Total de nacion	\$ 212,729.16

Tabla No 43. Costos de Implementación del Plan de Carrera.

d. COSTOS DE IMPLANTACION DE PLANEACION Y SISTEMA DE INFORMACION

Se utilizan los mismos rubros que para las capacitaciones anteriormente mencionadas

RUBRO	COSTO DE CAPACITACIÓN /6 ACE (\$)
Energía Eléctrica.	7.5
Transporte.	135
Alimentación.	90
Material Didáctico	30
Distribución.	10
Sub Total	272.5
Imprevistos (5%).	13.625
Total	286.125
Total de nación	\$ 136,195.50

Tabla No 44. Costos de Implementación de la Planeación y Sistema de Evaluación.

e. COSTOS DE IMPLANTACION DE MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la implantación del manual de políticas y procedimientos se trata del mismo caso de los anteriores de tal modo que los costos de éste son:

RUBRO	COSTO DE CAPACITACIÓN / 6 ACE (\$)
Energía Eléctrica.	7.5
Transporte.	135
Alimentación.	90
Material Didáctico	30
Distribución.	10
Sub Total	272.5
Imprevistos (5%).	13.625
Total	286.125
Total de nación	\$ 136,195.50

Tabla No 45. Costos de Implementación de los Procedimientos.

f. SUELDOS DE CAPACITADORES (Fase de Puesta en Marcha)

- Se necesitarán 3 Capacitadores en cada una de las áreas (Administrativa y Sensibilización).
- A los capacitadores en el área administrativa se les pagará \$700 por mes. Las capacitaciones relacionadas con el programa de sensibilización se pagaran a \$500 el mes.
- Para atender a una ACE se necesita de 99 horas, así que la atención a 200 ACEs requiere de 3,300 horas, que impartidas por tres capacitadores, se llevaría a cabo en 5 meses.
- Además se considera el pago de una persona encargada de la edición del documento presentado al MINED, al cual se le cancelaría \$500 por el trabajo realizado.

Personal	Costo mensual	Cantidad	Costo total
Capacitador Administrativo	\$700	3 capx4 mes	\$ 8,400
Capacitador para el Programa de Sensibilización	\$500	3 capx1 mes	\$1,500
Editor			\$500
Total			\$10,400
Total nacional			\$ 145,600.00

Tabla No 46. Sueldos de Capacitadores

g. COSTO DE IMPRENTA

El gasto de imprenta se ha fijado en \$0.01 por página.

TEMA	No. PÁGINAS	COSTO TOTAL
Implementación de la Organización.	19	0.19
Implementación de los Procedimientos	174	1.74
Implementación de la Planeación y Sistema de Evaluación.	18	0.18
Implementación del Programa de Sensibilización	50	0.50
Implementación del Plan de Carrera	30	0.30
Sub Total		2.91
Total General, considerando 200 ACEs		\$582.00
Total de nacional		\$ 8,148.00

Tabla No 47. Costos de imprenta

Rubro	Costo
Organización	\$ 4283.75
Puesta en Marcha	\$ 793,966.81
Total a nivel nacional	\$ 798,250.56

Tabla No 48. Consolidado de costos de la Implantación

2. INVERSIÓN INICIAL(consolidado)

A continuación se presenta el presupuesto consolidado para la inversión inicial:

INVERSION INICIAL	COSTO (\$)
ESTUDIOS PREVIOS	\$ 9,707.3
MOBILIARIO Y EQUIPO Y CONSTRUCCION	\$ 710,794.10
PLAN DE IMPLANTACION	\$ 798250.56
TOTAL	\$ 1,518,751.96

TABLA No 49 Consolidado de Inversión Inicial

A continuación se presentan los costos de operación que generaría el modelo propuesto.

D. COSTOS DE OPERACIÓN

1. PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN

RUBRO	COSTO DE CAPACITACIÓN / 6 ACE (\$)
Energía Eléctrica.	4.07
Transporte.	90
Alimentación.	60
Material Didáctico	30
Distribución.	10
Sub Total	194.07
Imprevistos (5%).	9.7035
Total	203.7735

TABLA No 50. Costos de operación del Programa de Sensibilización

2. COSTOS DE OPERACIÓN PARA EL PLAN DE CARRERA.

RUBRO	COSTO DE CAPACITACIÓN / 6 ACE (\$)
Energía Eléctrica.	10.63
Transporte.	225
Alimentación.	150
Material Didáctico	30
Distribución.	10
Sub Total	425.63
Imprevistos (5%).	21.2815
Total	446.9115

TABLA No 51 Costos de operación del Plan de Carrera

COSTOS DE LOS CURSOS POR DEPARTAMENTO.

Para determinar el costo anual de las capacitaciones tenemos:

1 curso → 6 ACEs

No. Cursos ¿? → 200 ACEs

No. Cursos necesarios para completar las capacitaciones a nivel departamental =

34

1 curso de Sensibilización → \$ 203.77

34 cursos de Sensibilización → ¿?

Costo de impartir el Programa de Sensibilización al año = **\$6, 928.18**

1 curso de Plan de Carrera → \$ 446.91

34 cursos de Sensibilización → ¿?

Costo de impartir el Plan de carrera al año = **\$15,194.94**

CURSO	COSTO
Programa de Sensibilización	\$ 6, 928.18
Plan de Carrera	\$ 15,194.94
Total por Departamento	\$ 22,123.12
Total nacional	\$309,723.68

TABLA No 52. Total de Costos de Los Cursos a Nivel nacional

3. COSTOS POR PAGO A LOS CAPACITADORES.

TIEMPO REQUERIDO PARA CAPACITAR A 200 ACEs EN EL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN.

2 días → 6 ACEs

No. días ¿? → 200 ACEs

No. de días necesarios para completar el curso de capacitación de sensibilización = **67**

Con lo cual con tres capacitadores se estaría impartiendo en 1 mes.

TIEMPO REQUERIDO PARA CAPACITAR A 200 ACEs EN EL PLAN DE CARRERA.

5 días → 6 ACEs

No. días ¿? → 200 ACEs

No. de días necesarios para completar el Plan de Carrera = **167**

Con lo cual con tres capacitadores se estaría impartiendo en 2 meses.

AREA DE CAPACITACIÓN	SUELDO/MES	TIEMPO	cant	COSTO
Programa de Sensibilización	\$ 500	1 mes	3	\$ 1500
Plan de carrera	\$ 700	2 meses	3	\$ 4,200
TOTAL				\$ 5,700.00
TOTAL NACIONAL				\$ 79,800.00

TABLA No 53. Costo por pago a los capacitadores

4. DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

La depreciación se hará por el método de la línea recta para recuperar la inversión hecha en el mobiliario y equipo de oficina, para ello se muestra la simbología a ocupar:

P: Precio del bien

n: Vida útil del bien en años

VR: Valor de recuperación al final de "n"

D: Depreciación anual del bien a lo largo de su vida útil.

La fórmula de la depreciación por el método de la línea recta es:

$$D = \frac{P - VR}{n}$$

Para su depreciación se incluye todo el equipo y mobiliario de oficina que se necesitará para las instalaciones del proyecto.

Equipo	Precio Unitario	Cantidad	Precio total	n	Valor Residual	D
Escritorio	\$ 75.00	3	\$ 225.00	10	0	\$ 22.50
Silla de Espera plástica	\$ 4.00	90	\$ 360.00	5	0	\$ 72.00
Silla Secretarial	\$ 34.29	3	\$ 102.87	5	10	\$ 18.57
Computadora	\$ 700.00	3	\$ 2,100.00	5	200	\$ 380.00
Impresor	\$ 50.00	1	\$ 50.00	5	10	\$ 8.00
Aire Acondicionado	\$ 124.29	3	\$ 372.87	10	20	\$ 35.29
Cañon Proyector	\$ 1,300.00	2	\$ 2,600.00	10	500	\$ 210.00
TOTAL						\$ 746.36
TOTAL NACIONAL						\$ 10,449.05

TABLA No 54. Costos por Depreciación de Mobiliario y Equipo

5. CONSOLIDADO DE COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL

A continuación se presenta la proyección de costos del proyecto

	2006	2007	2008	2009
Programa de sensibilización	\$ 96,996.19	\$ 96,996.19	\$ 96,996.19	\$ 96,996.19
Plan de carrera			\$ 212,729.87	
Sueldos plan de carrera			\$ 58,800.00	
Sueldos programa sensibilización	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Depreciación	\$ 10,449.05	\$ 10,449.05	\$ 10,449.05	\$ 10,449.05
Inversión inicial				
total	\$ 128,445.24	\$ 128,445.24	\$ 399,975.11	\$ 128,445.24

TABLA No 55. Consolidado de Costos Anuales de Operación

Evaluación Económica

El análisis del Beneficio Económico del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO, se calculará para un período de 5 años, tiempo en el cual se puede evaluar el comportamiento que podría presentar la implantación y puesta en marcha del mismo. El modelo de Gestión propuesto se evaluará por medio de la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Beneficio - Costo (B/C).

Para llevar a cabo el análisis económico utilizando los indicadores antes mencionados, es necesario conocer la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR). El Ministerio de Hacienda determina una TMAR de 7% a los empréstitos autorizados para el desarrollo académico, con un plazo de 5 años; dicha tasa no contempla el valor de premio al riesgo, dado el carácter público, ya que es el MINED quien respalda cualquier riesgo de inversión.

A. BENEFICIOS ESPERADOS

El presente proyecto se brinda a niños y niñas pobres de las zonas rurales por lo cual no se obtiene un beneficio económico directo, por lo tanto éste se ve traducido en los ahorros en el uso de los recursos que el MINED transfiere a las ACEs y que se obtendrán al implantar el modelo.

Un beneficio que se puede percibir es la disminución en los tiempos de los procesos llevados a cabo en las ACEs con un incremento en la eficiencia de 31% elevándola de 21 % a 52%.

Otros beneficios son: Compromiso de las ACEs por realizar su trabajo de forma responsable y correctamente, así como la especialización en la labor de gestión, disminución de reprocesos, etc.

Tomando en cuenta lo anterior; tenemos:

Ingresos Totales de las ACEs en concepto de Transferencias del MINED

Detalle de ingresos de la ACE	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Material gastable	25200 (n° de secciones)	\$ 22.86	\$ 576,072.00
Bonos	318682 (numero de niños y niñas)	\$ 5.00	\$ 1,593,410.00
Otros gastos	2800 ACEs	\$ 68.57	\$ 191,996.00
Total			\$ 2,361,478.00

TABLA No 56. Total de Ingresos de las ACE en concepto de Transferencias del MINED

No se consideran los pagos a docentes, ya que este es un gasto el cual no administran los miembros de la ACE; es decir que es un gasto fijo del cual no pueden optimizar su uso.

Considerando los Costos determinados en la sección anterior se tiene el siguiente flujo Neto de Efectivo:

	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos de las ACE		\$ 2,361,478.00	\$2,361,478.00	\$2,361,478.00	\$2,361,478.00
Incremento de eficiencia esperado		31%	41%	51%	61%
Ahorro esperado		\$ 732,058.18	\$968,205.98	\$1,204,353.78	\$1,440,501.58
Costos de operación		\$128,445.24	\$128,445.24	\$399,975.11	\$128,445.24
Inversión inicial	\$1,518,751.96				
Flujo Neto de Efectivo	\$(1,518,751.96)	\$603,612.94	\$839,760.74	\$804,378.67	\$1,312,056.34

TABLA No 57. Flujo Neto de Efectivo para El Modelo Años 2005-2009

Con los valores que se obtienen de la tabla anterior se presentan los flujos en forma esquemática en la figura 40.

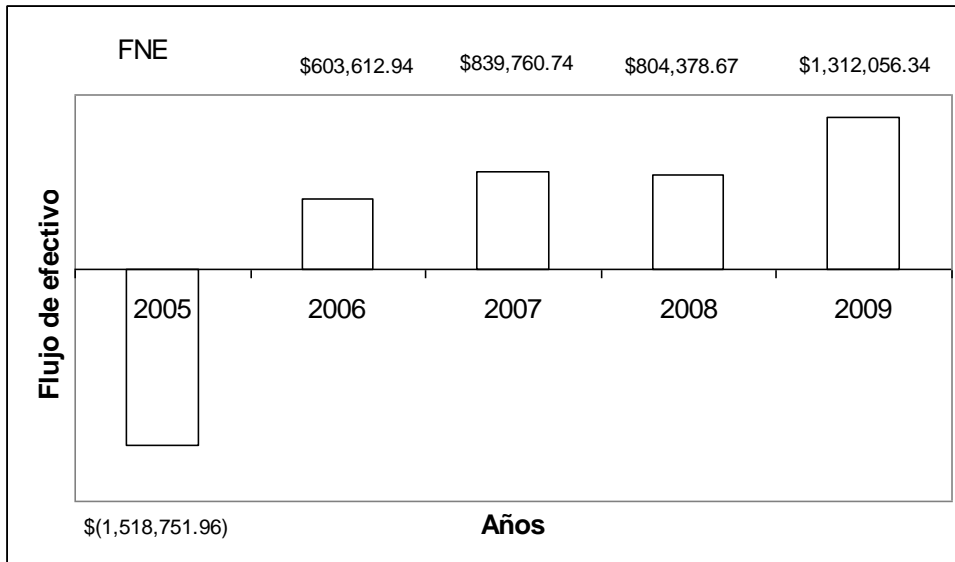


Figura No 41. Flujos Netos de Efectivo

B. VALOR ACTUAL NETO

Es el valor presente de los flujos de efectivo futuros, menos la inversión inicial calculada por la implantación del modelo. Para calcular el mismo se utiliza la TMAR (7%).

Criterios de Decisión:

- Si VAN es positiva; se acepta el proyecto.
- Si VAN es negativa; se rechaza el proyecto.

$$VAN = \sum_{n=1}^{n=5} \frac{FNE_n}{(1+i)^n} - P$$

Donde:

FNE : Flujo Neto de Efectivo

i : TMAR

P : Inversión Inicial

n : 5 años.

Resultados Obtenidos:

Para dar por aceptado el proyecto, se verificará que el valor de la VAN sea mayor que cero, lo cual indica que se recupera el valor de la Inversión; obteniendo beneficios.

VAN = \$1,436,425.93 por lo que el proyecto se acepta.

C. TASA INTERNA DE RETORNO.

Es la tasa Interna de Retorno que iguala el Valor Presente de los Flujos Netos de Efectivo al Valor Presente de la Inversión Inicial.

Criterios de Decisión:

- Si TIR es igual o mayor que la TMAR, se acepta el proyecto.
- Si TIR es menor que la TMAR, se rechaza el proyecto.

Donde:

$$\sum_{n=1}^{n=5} \frac{FNE_n}{(1+i)^n} = P$$

FNE : Flujo Neto de Efectivo

i : TIR

P : Inversión Inicial

n : 5 años.

Resultados Obtenidos:

Si la TIR es igual o mayor al Costo de Capital (TMAR = 7%), permite obtener un rendimiento porcentual del proyecto en términos de ahorro.

TIR = 39% por lo que el proyecto se acepta.

D. BENEFICIO / COSTO

Es el coeficiente del Valor Presente de los Beneficios esperados, en relación con la Inversión Neta; representa el rendimiento de cada unidad monetaria de la Inversión.

Criterios de decisión:

Si el cociente de B/C es igual o mayor que 1, se acepta el proyecto. B / C caso contrario se rechaza

Donde:

B : Beneficios Esperados

C : Inversión Inicial.

Resultados Obtenidos:

$B/C = 1.95$ Como el resultado obtenido es mayor que uno el proyecto se acepta, obteniendo 0.95 centavos de dólar por cada dólar invertido.

Evaluación Social

En los últimos años el principal problema que se encuentra en las Comunidades es que los padres de familia se preocupan por que sus hijos tengan una educación de alta calidad, pero, en la modalidad ACE son ellos quienes tienen la capacidad de gestionar que las condiciones en que se encuentra la escuela mejoren, y no lo realizan. Siendo la principal razón y la más dura de enfrentar el que los padres de familia no tienen el conocimiento ni la motivación para hacerlo, también se tiene que los docentes se sobrecargan del trabajo de éstos (los padres de familia) quienes representan la Comunidad Educativa y administran de los recursos del Centro Escolar.

La Propuesta de Diseño de Modelo de Gestión retoma las deficiencias planteadas en el párrafo anterior de la siguiente manera:

1. Falta de motivación de los padres de familia para realizar labores de gestión
En compensación a ello se presenta un programa de sensibilización cuyo objetivo es “Promover la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa en pro del desarrollo educativo de sus hijos, a través del programa EDUCO”. Esto significa que los padres de familia se convertirán en los protagonistas de la comunidad haciendo de ésta un lugar donde sus hijos tendrán todas las condiciones necesarias para alcanzar la calidad educativa. En el nuevo milenio se debe cumplir que el vínculo con la comunidad se convierta en el eje conductor. Con el programa de sensibilización se logra que la comunidad participe y se involucre con el crecimiento de la Escuela, logrando así dicho propósito.

2. Falta de conocimiento para desempeñarse en las funciones administrativas
Con el plan de carrera se cubren los vacíos en las áreas administrativas y se definen las competencias requeridas de cada cargo de tal forma que, se potencian

las capacidades innatas de los padres de familia como administradores de recursos. Se determina una secuencia de cargos para lograr el máximo desarrollo de los miembros dotándolos de experiencias en cada cargo desempeñado. La organización de la Comunidad Educativa potencia la concreción de resultados a través de la división del trabajo y la especialización que traería consigo el plan de carrera permitiendo la sistematización del trabajo y contribuyendo decisivamente al desarrollo de las capacidades intelectuales de sus hijos e hijas.

3. Los esfuerzos dispersos

Para evitar las duplicidades de funciones y la falta de responsabilidad se ha diseñado una organización de carácter funcional basada en comités, esto les permite dividir el trabajo y establecer funciones específicas a los diferentes miembros de la comunidad. Además a través de la metodología de planeación y el sistema de información y evaluación institucional se compromete a cada miembro en actividades de gestión (planeación, organización, dirección y control).

Las instituciones educativas son un medio para el logro de los objetivos de la educación nacional. Su desempeño, su efectividad, su eficiencia, su transparencia son aspectos que permiten sumar esfuerzos y asignar recursos para expandir las oportunidades educativas de los salvadoreños y las salvadoreñas. Mejores instituciones producirán mejores resultados. Se requiere la articulación de esfuerzos* en la sociedad de tal forma que se logre el desarrollo integral de los niños y niñas de nuestro país haciendo de la Comunidad una Comunidad Solidaria y comprometida con la Escuela. Los resultados de la propuesta son:

- Protagonismo de los Centros Escolares en la comunidad
- Desarrollo institucional y participación social
- Sistema de información y evaluación

* Retomado de Plan Nacional de Educación 2021 Metas y políticas para construir el país que queremos.

Los cuales son las principales políticas para promover las buenas practicas de gestión expresadas en el PLAN 2021

La eficacia de la comunidad incrementa conforme esta tenga mayor poder de gestión. Esto se logra cuando las tareas cotidianas se desarrollan con facilidad y rapidez, es por ello que con el rediseño de procedimientos en conjunto con el plan de carrera, el manual de organización y el programa de sensibilización se les brinda una herramienta que permite que se involucren más en la gestión y que los quehaceres administrativos no sean un obstáculo para alcanzar los objetivos y metas de la Comunidad Educativa.

Plan de Implantación

XVIII. PLAN DE IMPLANTACION

A. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

“Equipar y poner en marcha inicial del Modelo del Gestión para las Escuelas EDUCO para lograr una eficiente gestión de recursos en un periodo de 8 meses a un costo de \$ 1,520,000.00”

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Listar las actividades requeridas para introducir el modelo de gestión propuesto en las comunidades rurales donde existan Asociaciones Comunales para la Educación.
- Establecer el tiempo requerido para poder implantar los productos de la etapa de diseño del presente trabajo.
- Definir los recursos a utilizar para poder implantar el modelo de gestión propuesto (recursos humanos y materiales).
- Diseñar la logística de implantación, es decir coordinar los esfuerzos en integrar los recursos para obtener el mejor beneficio posible.

B. POLITICAS Y ESTRATEGIAS

1. POLITICAS

- Contratar organismos no gubernamentales para dar seguimiento a la implantación del proyecto
- Contratar organismos no gubernamentales para impartir la capacitación del proyecto a los ejecutores.
- Considerar en la construcción de salones aspectos técnicos y económicos realizando una matriz de evaluación.

2. ESTRATEGIAS

- Coordinar diariamente alrededor de 18 ACE para acelerar el proceso de implantación sobre todo en las Direcciones departamentales con mayor número de ACEs.
- Construir por medio de licitación pública los salones a utilizar para las capacitaciones(se sugieren 3 salones)
- Que las compras de materiales para la construcción de los salones se realicen a través del Estado por libre gestión y cotizar primero los mejores precios.
- Que quien de seguimiento a la ejecución del proyecto presente informes semanales de los avances del mismo al Ministerio de Educación.

C. DESGLOSE ANALITICO DE PLANIFICACION

El desglose analítico permite listar paquetes de trabajo como macroprocesos que a su vez se pueden desglosar en subprocesos hasta llegar a determinar las actividades requeridas para la consecución del objetivo del plan de implantación. Para el presente caso se presentan tres niveles. A continuación se muestra el desglose analítico de planificación:

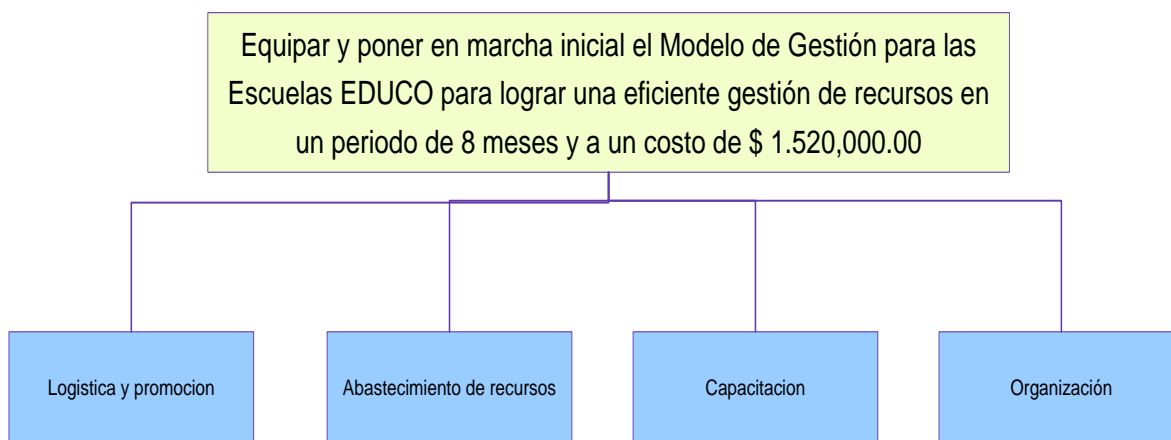


Figura No 42. Desglose analítico de planificación

Los subsistemas de un plan de implantación son los paquetes de trabajo que permiten alcanzar el objetivo general de la ejecución. Se presenta a continuación la descripción de los subsistemas que permitirán llevar a cabo la ejecución del proyecto:

ID	PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCION GENERAL
1.0	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	Este paquete consiste en la selección y capacitación de aquellas personas que impartirán las capacitaciones a las ACEs en las Direcciones Departamentales en su fase inicial.
2.0	CAPACITACIONES	El paquete de capacitaciones consiste en las actividades para impartir a las ACE las capacitaciones de los productos del diseño de la propuesta
3.0	ABASTECIMIENTO DE RECURSOS	El abastecimiento de recursos se refiere a la construcción de salones de capacitaciones y al equipamiento de los mismos
4.0	LOGISTICA Y PROMOCION	Este paquete se encuentra centrado en la coordinación para la elaboración del material a proporcionar y la promoción del proyecto.

Tabla No 58. Descripción genérica de los paquetes de trabajo

1. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

Consiste en preparar al grupo que será selecto para la ejecución del proyecto y las respectivas capacitaciones a dicho equipo. Reclutar, evaluar, seleccionar, contratar y adiestrar al mejor recurso humano para garantizar que las operaciones del proyecto se cumplan según las políticas establecidas por la gerencia del proyecto. Dado que el proyecto se ha llevado a cabo en coordinación con la Dirección del Programa EDUCO, y teniendo éstos amplio conocimiento del contenido del mismo, no es necesario las capacitaciones para tal entidad, por tal motivo se sugiere que el Coordinador General sea el Director de la Modalidad ACE.

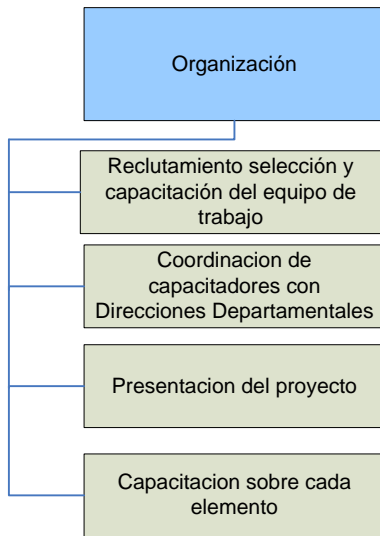


Figura No 43 Desglose del proceso de organización

Las actividades que comprende la organización del proyecto se listan a continuación:

1.1 *Reclutamiento y capacitación del equipo de trabajo*

- 1.1.1 Reclutamiento de personal para el proyecto
- 1.1.2 Presentación del proyecto al equipo seleccionado
- 1.1.3 Capacitación sobre cada uno de los elementos

1.2 *Coordinación de capacitadores con Direcciones Departamentales*

- 1.2.1 Evaluación de necesidades por Dirección Departamental
- 1.2.2 Distribución de los capacitadores a las Direcciones Departamentales

2. CAPACITACION

Comprende las actividades de capacitación a los miembros de las ACE en lo que concierne a los productos del diseño de la propuesta:

- Programa de sensibilización.
- Plan de carrera.
- Manual de políticas y procedimientos.
- Manual de organización.

- Metodología de planeación
- Sistema de información y evaluación institucional

Para ello se presenta el desglose de este proceso

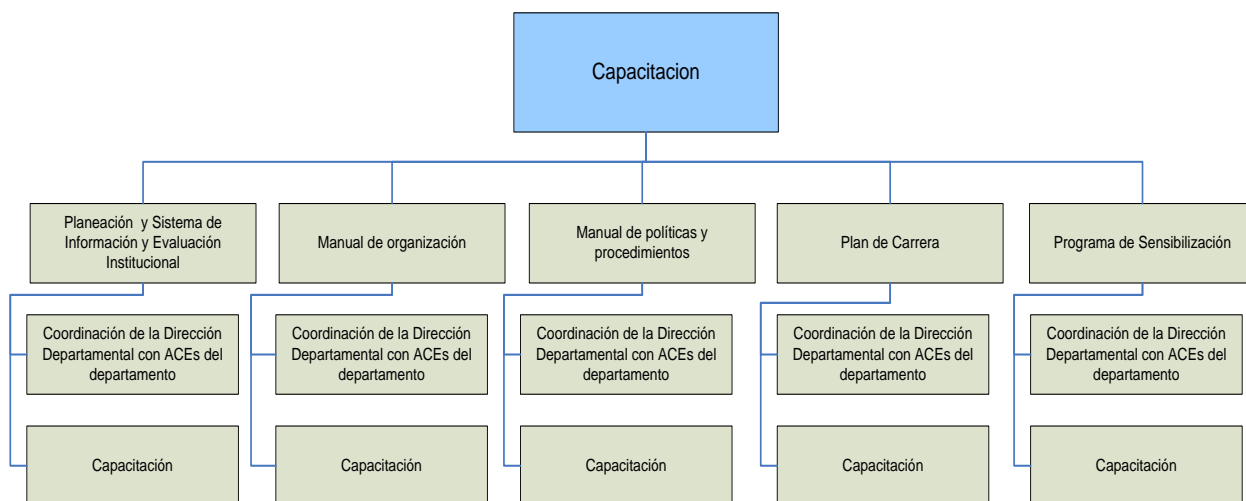


Figura No 44. Desglose del proceso de capacitación

A continuación se presenta el listado de actividades para llevar a cabo el paquete de trabajo:

2.1 Capacitación programa de sensibilización

2.1.1 Programación de las capacitaciones por ACEs

2.1.2 Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento

2.1.3 Capacitación

2.2 Capacitación manual de organización

2.2.1 Programación de las capacitaciones por ACEs

2.2.2 Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento

2.2.3 Capacitación

2.3 Capacitación manual de políticas y procedimientos

2.3.1 Programación de las capacitaciones por ACEs

2.3.2 Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento

2.3.3 Capacitación

2.4 Capacitación plan de carrera

- 2.4.1 Programación de las capacitaciones por ACEs
- 2.4.2 Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento
- 2.4.3 Capacitación

2.5 Capacitación metodología de planeación

- 2.5.1 Programación de las capacitaciones por ACEs
- 2.5.2 Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento
- 2.5.3 Capacitación

3. ABASTECIMIENTO DE RECURSOS

Cotizar, evaluar, adquirir e instalar el equipo necesario para la operación del Modelo de Gestión. Para ello se presenta el respectivo desglose.



Figura No 45. Desglose de abastecimiento de recursos

A continuación se presenta el listado de actividades para ejecutar este paquete de trabajo:

3.1 Construcción

- 3.1.1 Licitación, concurso y selección de la constructora
- 3.1.2 Contratación de la constructora (según LACAP).

- 3.1.3 Presentación de la constructora del detalle de la edificación
- 3.1.4 Cotización de materiales y suministros
- 3.1.5 Compra de materiales y suministros
- 3.1.6 Construcción de bodega de materiales y equipo para la construcción.
- 3.1.7 Construcción de los salones a utilizar

3.2 Mobiliario y equipo

- 3.2.1 Cotizaciones de mobiliario y equipo
- 3.2.2 Compra de mobiliario y equipo por libre gestión
- 3.2.3 Acondicionamiento del equipo y mobiliario

4. LOGISTICA Y PROMOCION

Consiste en desarrollar un plan de promoción permanente del servicio que presta el programa y de los beneficios que obtendrán las ACE con la adopción del nuevo modelo.

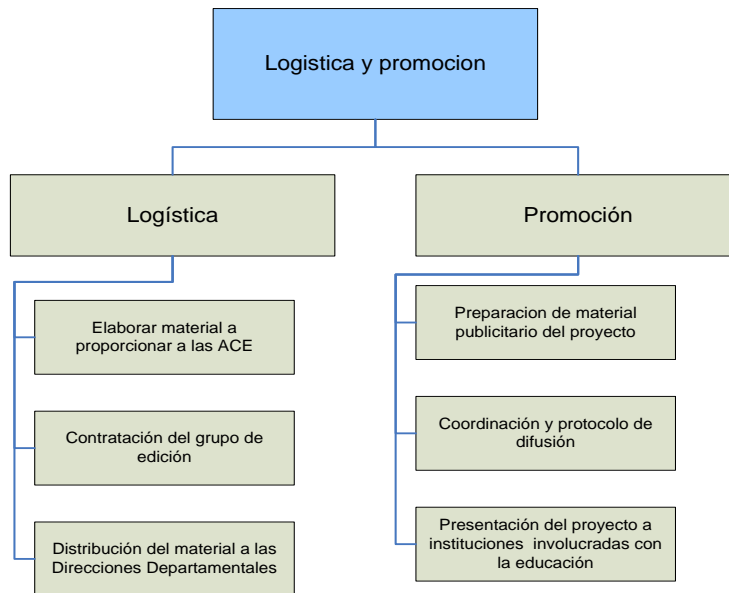


Figura No 46. Desglose de logística y promoción

A continuación se presenta el listado de actividades que se deben desarrollar para poder cumplir con este paquete de trabajo:

4.1 Logística

4.1.1 Elaboración de material a proporcionar a la ACE

4.1.2 Contratación del grupo editorial por libre gestión

4.1.3 Edición preliminar o de prueba

4.1.4 Recepción y distribución del material a las Direcciones Departamentales

4.2 Promoción

4.2.1 Preparación de material publicitario del proyecto

4.1.5 Coordinación y protocolo de difusión

4.1.6 Presentación del proyecto a instituciones involucradas con educación.

D. SECUENCIACIÓN DE ACTIVIDADES

Para poder establecer un calendario de trabajo es necesario primero determinar la mejor secuencia de actividades para así poder permitir que éstas se vayan encaminando hacia un objetivo común, a su vez es necesario definir las duraciones de dichas actividades.

ID	Actividades	Dependencia	Tiempo (días)	Costo (\$)
	<i>Reclutamiento y capacitación del equipo de trabajo</i>			
1	Reclutamiento de personal para el proyecto	-	7	71.25
2	Presentación del proyecto al equipo seleccionado	1	1	23.00
3	Capacitación sobre cada uno de los elementos	2	4	92.00
	<i>Coordinación de capacitadores con Direcciones Departamentales</i>			
4	Evaluación de necesidades por Dirección Departamental	2	7	150
5	Distribución de los capacitadores a las Direcciones Departamentales	4	2	84.00
	<i>Capacitación programa de sensibilización</i>			
6	Programación de las capacitaciones por ACEs	-	1	23.00
7	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	6	2	170.00
8	Capacitación	5,30,7	23	
	<i>Capacitación manual de organización</i>			
9	Programación de las capacitaciones por ACEs	-	1	23.00
10	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del	9	2	170.00

ID	Actividades	Dependencia	Tiempo (días)	Costo (\$)
	Departamento			
11	Capacitación	5,8,10,30	12	
	<i>Capacitación manual de políticas y procedimientos</i>			
12	Programación de las capacitaciones por ACEs	-	1	23.00
13	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	12	2	170.00
14	Capacitación	5,17,13,30	34	
	<i>Capacitación plan de carrera</i>			
15	Programación de las capacitaciones por ACEs	-	1	23.00
16	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	15	2	170.00
17	Capacitación	5,11,16,30	56	
	<i>Capacitación metodología de planeación</i>			
18	Programación de las capacitaciones por ACEs	-	1	23.00
19	Envío de Invitaciones con fechas y viáticos a las ACE del Departamento	18	2	170.00
20	Capacitación	5,14,19,30	34	
	<i>Construcción</i>			
21	Licitación, concurso y selección de la constructora	-	7	
22	Contratación de la constructora (según LACAP).	21	3	391.00
23	Presentación de la constructora del detalle de la edificación	22	1	
24	Cotización de materiales y suministros	23	2	17.00
25	Compra de materiales y suministros	24	1	8.50
26	Construcción de bodega de materiales y equipo para la construcción.	25	2	
27	Construcción de los salones a utilizar	26,25	24	
	<i>Mobiliario y equipo</i>			
28	Cotizaciones de mobiliario y equipo	-	1	8.50
29	Compra de mobiliario y equipo por libre gestión	27	1	8.50
30	Acondicionamiento del equipo y mobiliario	27	1	15.00
	<i>Logística</i>			
31	Elaboración de material a proporcionar a la ACE	-	7	200.00
32	Contratación del grupo editorial por libre gestión	31	3	50.00
33	Edición preliminar o de prueba	32	1	
34	Recepción y distribución del material a las Direcciones Departamentales	33	5	
	<i>Promoción</i>			
35	Preparación de material publicitario del proyecto	-	4	1000.00
36	Coordinación y protocolo de difusión	35	7	200.00
37	Presentación del proyecto a instituciones involucradas con educación.	36	14	1000.00

Tabla No 59. Actividades del Plan de Implantación

E. DIAGRAMA DE GANTT

Para el establecimiento del plan de trabajo se presenta el siguiente Diagrama de Gantt:

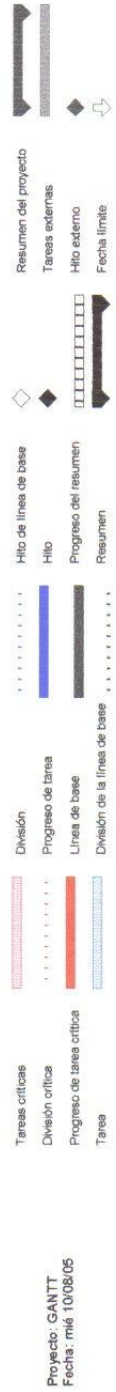
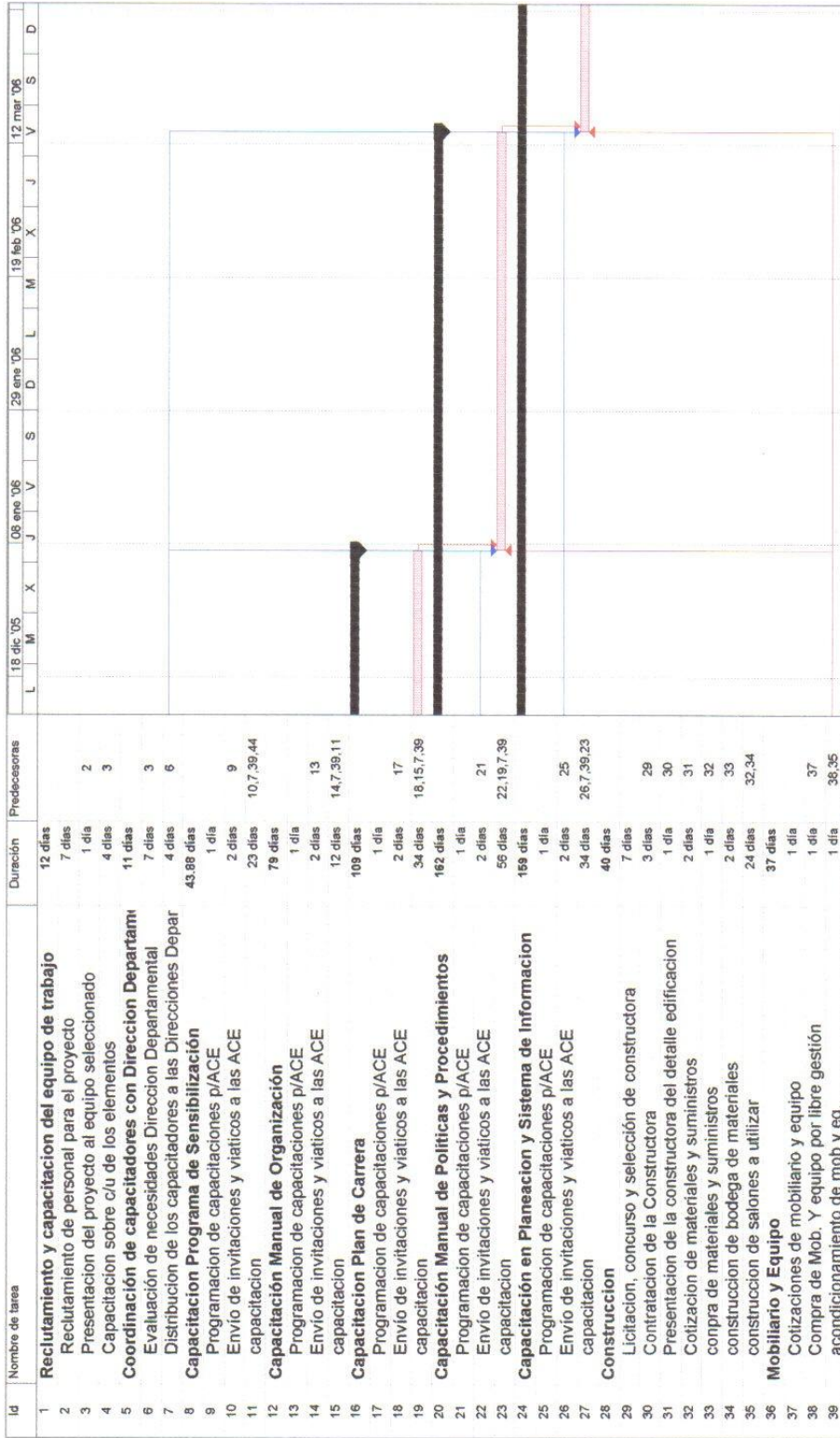
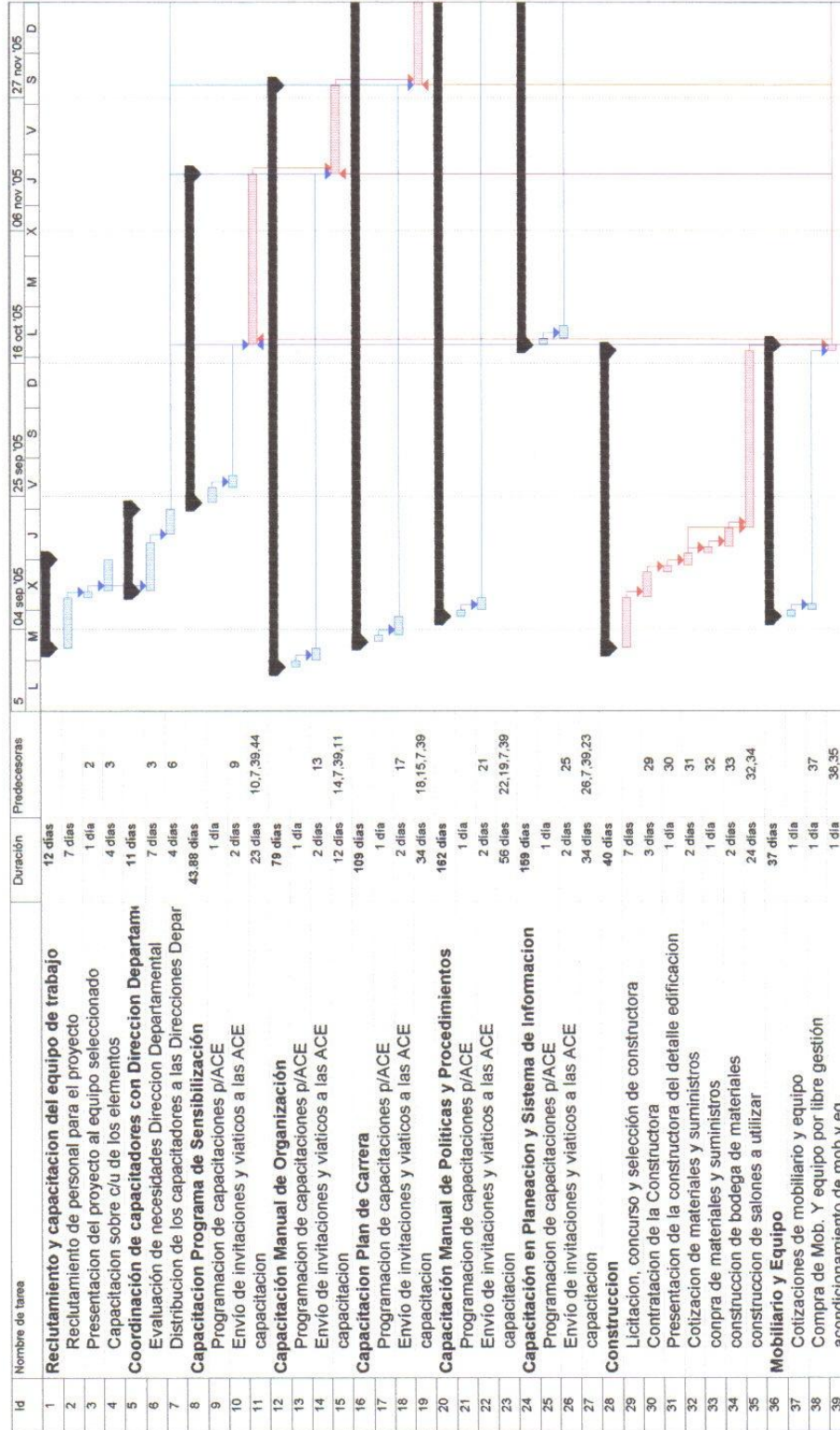


Figura No 47. Diagrama de Gantt



Proyecto: GANTT
 Fecha: mié 10/08/05

Figura No 47. Diagrama de Gantt

F. ORGANIZACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

La Estructura Organizativa, que se describe en el presente Manual de Organización, depende del Ministerio de Educación, en donde es éste el encargado de asignar el Recurso Humano para formar el equipo necesario para la implantación del nuevo Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO.

Como dentro de la estructura del MINED hay una dependencia encargada directamente del Programa EDUCO, se ha considerado que el Coordinador General del Proyecto y las jefaturas dependen directamente de éste. Así los Jefes de área del plan de implantación podrán coordinar con la Departamental de Educación para llevar a cabo las actividades a su cargo. Por lo cual no se considera necesario la contratación de personal adicional para formar la estructura para la implantación del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO.

Con las aclaraciones anteriores, se presenta el Manual de Organización para la Implantación del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO.

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INTRODUCCION

El presente Manual de Organización servirá de guía para desarrollar las actividades que se realicen a fin de poner en marcha el nuevo Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO, así como definir las líneas de autoridad, relaciones de dependencia y las funciones asignadas a cada uno de los participantes que formarán parte de la organización para la puesta en marcha del Modelo propuesto.

El Manual de Organización, constituye una herramienta técnica útil para organizar y controlar la etapa de ejecución del proyecto, además facilita la toma de decisiones sobre la base del conocimiento de funciones asignadas como los responsables de la misma; su contenido abarca únicamente la descripción de la estructura organizativa y la descripción de funciones para el equipo encargado de la implantación del nuevo Modelo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un documento que permita explicar en forma clara y sistemática la estructura organizativa para la puesta en marcha del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO, así como las líneas de autoridad-responsabilidad y una descripción de las funciones de cada uno de los miembros que participarán en la misma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Definir formalmente la estructura organizativa para la puesta en marcha del nuevo Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO.
2. Facilitar la interpretación de los objetivos definidos por la dirección superior.
3. Establecer los niveles de Autoridad - Responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
4. Especificar las responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros responsables de la implantación del proyecto.
5. Proporcionar una herramienta técnica a fin de efectuar las actividades en base a la previsión y planificación

INSTRUCCIONES PARA SU USO.

El presente Manual se ha diseñado de tal manera que su contenido sea de fácil entendimiento para todas las personas que en una u otra forma harán uso de él y para lo cual se darán las siguientes instrucciones:

- a) Todo el personal de la institución debe conocer e interpretar adecuadamente el Manual.
- b) El presente Manual es una herramienta de consulta para el desarrollo efectivo de las actividades así como un apoyo en la toma de decisiones, tendientes a superar dificultades que se presenten.
- c) Las modificaciones del Manual deben consultarse con todos los miembros responsables de cada paquete de trabajo para la puesta en marcha, a fin de garantizar la objetividad y el beneficio de las mismas.
- d) Cualquier sugerencia aprobada con la finalidad de modificar el contenido del Manual, deberá (n) sustituirse la (s) página (s) respectiva (s), colocando su fecha de actualización en la casilla respectiva y deberá (n) incorporarse en todas las copias existentes.

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS EDUCO.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura jerárquica propuesta para la organización de la puesta en marcha, esta formada por dos niveles jerárquicos; los cuales dependen directamente del MINED.

a) El de coordinación general:

Es el Coordinador General de la puesta en marcha del nuevo Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO, durante el período que dure la ejecución del presente proyecto.

b) El nivel operativo:

Esta conformado por las áreas Logística y Promoción, Abastecimiento de Recursos, y finalmente por el área de Reclutamiento y Capacitación; las cuales están integradas por los jefes de las unidades, personal de apoyo y personal auxiliar.

Organización para la implantación del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO.

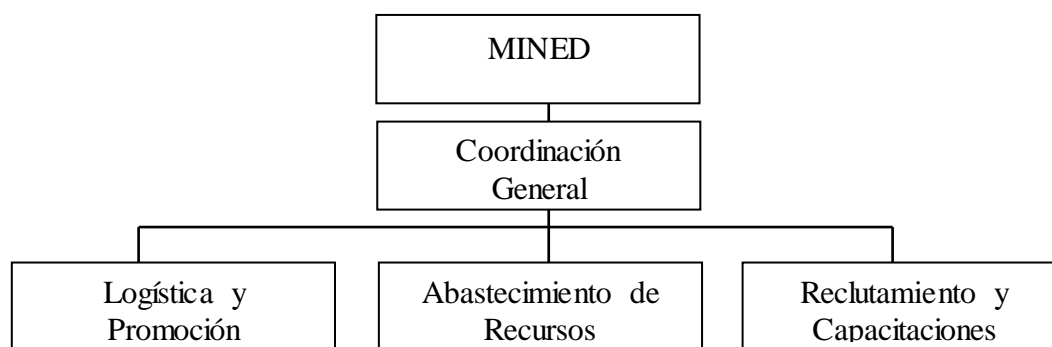


Figura No 48. Organigrama de la implantación

OBJETIVOS Y FUNCIONES

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS EDUCO.	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAGINA 1 DE 1
NOMBRE DEL PUESTO Coordinador General del proyecto	CODIGO CG
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA MINED	UNIDADES SUBORDINADAS Jefe de Logística y Promociones Jefe de Abastecimiento de Recursos. Jefe de Reclutamiento y Capacitaciones.
OBJETIVO: Administrar los recursos para la ejecución del proyecto a fin de cumplir con los plazos asignados haciendo un uso eficiente de los mismos.	FECHA ELABORADO Junio/2005 FECHA MODIFICADO
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Planificar, las actividades a desarrollar para la ejecución del proyecto. ☞ Formular las políticas y estrategias a seguir durante la administración del proyecto. ☞ Organizar los recursos con que se cuenta a fin de establecer quién hará las actividades, con qué recursos , y en qué momento. ☞ Liderar las actividades que se llevan a cabo, por medio del contacto directo con las jefaturas y personal a fin de tomar decisiones en situaciones especiales o de riesgo. ☞ Evaluar el logro de los objetivos propuestos para la implantación del proyecto en las diferentes etapas de la implantación. ☞ Coordinar y organizar las reuniones de trabajo con los encargados de las diferentes jefaturas. ☞ Mantener una comunicación estrecha con el MINED a fin de rendir cuentas del trabajo realizado. 	

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS EDUCO.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA 1 DE 1
NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Logística y Promociones.	CODIGO LP
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA Coordinador General del proyecto	UNIDADES SUBORDINADAS Ninguna
OBJETIVO: Administrar las actividades relacionadas con la promoción, presentación y utilización de los documentos que servirán de insumo para las capacitaciones a las ACEs y al personal que se contratará para impartirlas.	FECHA ELABORADO Junio/2005 FECHA MODIFICADO
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">☞ Llevar a cabo la planeación operativa para las actividades de promoción y edición de los documentos para impartir las capacitaciones.☞ Organizar las actividades y recursos para la edición y distribución del material para las capacitaciones.☞ Organizar las actividades y recursos para llevar a cabo la promoción del modelo entre los miembros de las ACEs, el MINED, la comunidad y ONGs.☞ Supervisar y controlar las actividades a fin de contar con el material didáctico necesario para las capacitaciones en los tiempos establecidos.☞ Supervisar y controlar las actividades de promoción del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO propuesto, a fin de introducir a los usuarios y beneficiarios en las ventajas y beneficios del mismo.☞ Coordinar las actividades de promoción y logística con los miembros a su cargo y demás áreas del proyecto.☞ Dar seguimiento a los planes operativos e informar de los avances al coordinador general del proyecto.☞ Gestionar campaña publicitaria así como la obtención de recursos financieros, humanos y materiales ante Organismos y Autoridades respectivas.	

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS EDUCO.	
MANUAL DE ORGANIZACION	PAGINA 1 DE 1
NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Abastecimiento de Recursos.	CODIGO AR
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA Coordinador General del proyecto	UNIDADES SUBORDINADAS Ninguna
OBJETIVO: Administrar los recursos específicos para la puesta en marcha del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO.	FECHA ELABORADO Junio/2005 FECHA MODIFICADO
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Asignar y controlar los recursos para la construcción, equipamiento y aprovisionamiento para la puesta en marcha del Modelo propuesto. ☞ Elaborar términos de referencia para la contratación y compra de materiales, mobiliario, equipo y la construcción de los salones para las capacitaciones. ☞ Seleccionar proveedores de materiales, mobiliario, equipo y constructora. ☞ Supervisar y controlar entregas de materiales, mobiliario y equipo. ☞ Coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades que comprende la construcción y acondicionamiento de los locales de capacitación. ☞ Supervisar y controlar las actividades a fin de contar con el material, equipo e instalaciones para impartir las capacitaciones en los tiempos establecidos. ☞ Coordinar las actividades de abastecimiento de recursos con los miembros a su cargo y demás áreas del proyecto. ☞ Dar seguimiento a los planes operativos e informar de los avances del proyecto en el área de abastecimiento de recursos al coordinador general del proyecto. ☞ Gestionar obtención de recursos financieros, humanos y materiales ante Organismos y Autoridades respectivas. ☞ Optimizar el uso de los recursos financieros del proyecto. 	

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ESCUELAS EDUCO.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAGINA 1 DE 1
NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Reclutamiento y Capacitaciones.	CODIGO RC
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA Coordinador General del proyecto	UNIDADES SUBORDINADAS Ninguna
OBJETIVO: Administrar los recursos específicos para la puesta en marcha del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO relacionados con la contratación del personal para impartir las capacitaciones.	FECHA ELABORADO Junio/2005 FECHA MODIFICADO
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">☞ Definir los requisitos necesarios para la contratación del personal que formará parte del equipo de capacitadores.☞ Llevar a cabo el proceso de contratación del personal.☞ Ejecutar el proceso de capacitación al equipo de capacitadores que serán distribuidos a nivel nacional.☞ Organizar la distribución de los capacitadores en las Departamentales a nivel nacional.☞ Coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades que comprende la contratación y capacitación para el personal contratado para capacitar a las ACEs.☞ Coordinar las actividades de capacitación con los miembros a su cargo y demás áreas del proyecto.☞ Dar seguimiento a los planes operativos e informar de los avances del proyecto en el área de Reclutamiento y capacitaciones al coordinador general del proyecto.	

2. Perfiles del personal para la implantación y puesta en marcha.

Los perfiles requeridos para los miembros que formarán parte del equipo para poner en marcha el nuevo Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO es el siguiente:

PERSONAL ENCARGADO DE LA IMPLANTACIÓN. (CARÁCTER TEMPORAL).	
Coordinación General.	
NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador General.
GRADO ACADEMICO:	Ingeniero Industrial, Administrador de Empresa, o Carrera afín.
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none">• Poseer experiencia en el manejo de proyectos educativos dentro del MINED por un período de al menos 1 año• Formar o haber formado parte de la coordinación del Programa EDUCO.
HABILIDADES:	Don de Liderazgo, capacidad de análisis, capacidad para trabajar bajo presión.

Tabla No 60. Perfil del Coordinador General del Proyecto

PERSONAL ENCARGADO DE LA IMPLANTACIÓN. (CARÁCTER TEMPORAL).	
Nivel Operativo.	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Logística y Promociones.
GRADO ACADEMICO:	Lic. en Mercadotecnia, o carrera a fin.
EXPERIENCIA:	Poseer experiencia en la edición y distribución de material educativo, dentro del MINED por un período de al menos 1 año.
HABILIDADES:	Capacidad de análisis, coordinación de grupos de trabajo y capacidad para trabajar bajo presión.

Tabla No 61. Perfil del Jefe de Logística del Proyecto

PERSONAL ENCARGADO DE LA IMPLANTACIÓN. (CARÁCTER TEMPORAL).	
Nivel Operativo.	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Abastecimiento de Recursos .
GRADO ACADEMICO:	Grado Universitario, cualquier especialidad pensum cerrado.
EXPERIENCIA:	Poseer experiencia en la Contratación de Bienes y servicios en entidades públicas, por un período de al menos 1 año
	Formar o haber formado parte de la UACI dentro del MINED.
HABILIDADES:	Habilidades Numéricas, capacidad de análisis, inquisitivo, con capacidad para trabajar bajo presión.

Tabla No 62. Perfil del Jefe de Abastecimiento de Recursos del Proyecto

PERSONAL ENCARGADO DE LA IMPLANTACIÓN. (CARÁCTER TEMPORAL).	
Nivel Operativo.	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Reclutamiento y Capacitaciones.
GRADO ACADEMICO:	Lic. en Psicología, Ingeniero Industrial, Administrador de Empresa, o Carrera afín.
EXPERIENCIA:	Experiencia en la contratación de personal y desarrollo proyectos de capacitación, por un período de al menos 1 año
HABILIDADES:	Capacidad de análisis, inquisitivo, capacidad para trabajar bajo presión.

Tabla No 63. Perfil del Jefe de Reclutamiento y Capacitaciones del Proyecto

La contratación del personal para brindar las capacitaciones, deberá hacerse por proyecto; ya que éstas se darán únicamente una vez al año para el Programa de Sensibilización y una vez cada tres años para las capacitaciones en el Plan de Carrera, en cuyo caso lo conveniente es que sea parte del personal del Programa EDUCO que se especialice en dicha área. Los perfiles requeridos para las personas que darán las capacitaciones del nuevo Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO es el siguiente:

PERSONAL ENCARGADO DE CAPACITAR.	
Programa de Sensibilización	
NOMBRE DEL PUESTO:	Capacitador para la Sensibilización.
GRADO ACADEMICO:	Graduado de Lic. En Trabajo Social o Psicología.
EXPERIENCIA:	Poseer experiencia comprobada en capacitaciones motivacionales.
HABILIDADES:	Excelentes relaciones humanas, dinámico, con capacidad de análisis, inquisitivo, observador, con capacidad para trabajar bajo presión.

Tabla No 64. Perfil del Capacitador para la sensibilización

PERSONAL ENCARGADO DE CAPACITAR.	
Plan de Carrera	
NOMBRE DEL PUESTO:	Capacitador Administrativo.
GRADO ACADEMICO:	Egresado de Ingeniero Industrial, Administrador de Empresa, o Carrera afín.
EXPERIENCIA:	Poseer experiencia comprobable en capacitaciones en gestión administrativa.
HABILIDADES:	Excelentes relaciones humanas, dinámico, capacidad de análisis, inquisitivo, observador y capaz de trabajar bajo presión.

Tabla No 65. Perfil del Capacitador administrativo

PERSONAL ENCARGADO DE CAPACITAR.	
Plan de Carrera	
NOMBRE DEL PUESTO:	Capacitador de planificación y contabilidad.
GRADO ACADEMICO:	Egresado de Lic. en Contaduría Pública, Ingeniero Industrial, Administrador de Empresa, o Carrera afín.
EXPERIENCIA:	Poseer experiencia en puestos contables. Haber desarrollado un sistema contable y su puesta en marcha. Deseable.
HABILIDADES:	Habilidades numéricas, excelentes relaciones humanas, dinámico, con capacidad de análisis y para trabajar bajo presión.

Tabla No 66. Perfil del Capacitador de planificación y contabilidad

XIX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- La Propuesta de Diseño del Modelo de Gestión para las Escuelas EDUCO está orientado a volver eficiente la gestión del programa que actualmente se desarrolla, ya que actualmente puede volverse disfuncional si se llevan a cabo sin una estructura bien definida, y adaptada a las necesidades de las comunidades educativas del país.
- La subutilización de recursos (económicos, humanos, materiales y de tiempo) da la pauta a un análisis de los procesos de gestión el cual vendría a simplificar el trabajo y a dar un uso mas eficiente de los recursos lo cual se evidencia en el incremento de la eficiencia de los procedimientos y da la pauta a mejorar en las demás áreas.
- La saturación de trabajo para los docentes por mala coordinación y la poca participación de los miembros ACE en los centros escolares repercute en la ejecución de los proyectos que se desarrollan en los Centros escolares ocasionando que los educandos no tengan condiciones favorables en la comunidad educativa.
- La falta de desarrollo de sistemas de seguimiento impiden que exista una retroalimentación de los planes de tal modo que los señalamientos del personal del MINED se vuelven continuos.
- La propuesta de diseño del sistema de gestión integraría mejoras significativas en las principales áreas del Programa EDUCO; permitiría desarrollar las actividades de manera mas eficiente y al mismo tiempo llevar

control que prevenga futuros riesgos y corrija aquellos en los que ya se halla incurrido pero permitiendo nuevos estudios sobre las demás áreas.

- Con el diseño propuesto se plantean soluciones a un 80% de la problemática de las ACES encontrada en la etapa de diagnóstico dejando sin cubrir la alfabetización de los miembros de la comunidad.
- Al institucionalizar el manual de organización y el plan de carrera se logra la participación multidisciplinaria de equipos de trabajo en las actividades administrativas de la Comunidad Educativa con el perfil de competencias requerido.
- A través del rediseño de procesos se alcanza un incremento de la eficiencia del 21% al 52% a pesar de no haber rediseñado los procesos internos del MINED.
- Con el sistema de información se estructura una secuencia en el flujo de datos basados en procedimientos de tal manera que se facilite la toma de decisiones y el uso de formularios.
- A través del sistema de indicadores se permite prever situaciones adversas por medio de un estándar tanto a nivel operacional como a nivel de proyectos y tomar acciones orientadas a darles solución.
- Con el programa de sensibilización se logra promover la participación de los padres de familia por medio del trabajo en equipo, además se logra el compromiso por el desarrollo educativo de niños y niñas de la comunidad.

- El Modelo de Gestión es factible desde el punto de vista económico ya que la TIR obtenida es mayor que la TMAR establecida para la por el Ministerio de Hacienda a los prestamos autorizados en materia de desarrollo académico y que es aplicable al MINED a un plazo de 5 años
- El modelo de gestión favorece la gestión participativa de todos los miembros de la comunidad educativa y promueve el compromiso de trabajar en pro del beneficio del centro escolar ayudando de esta manera al desarrollo social de las comunidades rurales.

B. RECOMENDACIONES

- Estimular el compromiso de los miembros de la comunidad educativa por proyectos que busquen soluciones de fondo a la problemática de tipo administrativo y comunitario que actualmente viven las escuelas EDUCO.
- Se deberá fortalecer la participación de las ACE para que trabajen conjuntamente con los profesores sin entrar en conflictos y se logren oportunamente los planes que se formulen.
- Se recomienda que el MINED brinde apoyo técnico a como hasta ahora lo ha venido haciendo (a través del Técnico de Enlace), pero sin perder de vista la participación comunitaria.
- Ya que no se puede dar solución a todos los problemas encontrados especialmente sobre los que no competen a la Ingeniería Industrial como lo son: El nivel de educación de los miembros de ACE se recomienda llevar a cabo un estudio más exhaustivo de los mismos ya que ellos también influyen en el desempeño del programa.

- Se recomienda que se rediseñen los procesos en lo concerniente al Ministerio de Educación de tal manera que se logre incrementar la eficiencia de los procedimientos
- En cuanto a los manuales de organización y puestos se recomienda que se revisen cada año y se actualicen de ser necesario.
- Además de adoptar el plan de carrera para las ACE que provee del entrenamiento básico y fundamental para el desarrollo de las actividades en el Centro Escolar se recomienda considerar la educación de los padres de familia brindando servicios educativos para completar su educación formal.
- Se recomienda que el programa de sensibilización se lleve a cabo en jornadas o campañas a nivel departamental en las diferentes comunidades cada año por personal del MINED.
- Se sugiere que la metodología de planeación sugerida se lleve a cabo con la participación de los miembros de la Comunidad Educativa, esto se logra si se adoptan los Comités de Trabajo.
- El uso de los indicadores se sugieren se usen mes a mes para tener una retroalimentación y poder tomar decisiones oportunamente.
- Se recomienda que para tener un sistema de información mecanizado primero se proporcionen a todas las escuelas del Programa el Centro de Recursos de Aprendizaje.

- Se sugiere no adoptar una organización de tipo exclusiva para el plan de implantación sino que sea de tipo funcional o comites de trabajo conformados por personal del Ministerio de Educacion.

BIBLIOGRAFIA

MANUAL DE TRABAJO DE REINGENIERIA DE PROCESOS
JERRY L. HARBOUR
PANORAMA EDITORIAL

PASO A PASO EN EL PROGRAMA EDUCO
MINED, PROGRAMA EDUCO.

ORIENTACIONES PARA EL TRABAJO DE LAS ACE
MINISTERIO DE EDUCACION 2003

HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS DE PROCESOS
SUBSECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA
DIRECCION GENERAL DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y BUEN
GOBIERNO, JUNIO 2004

SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL DE EL SALVADOR 1996
MINISTERIO DE EDUCACION DE EL SALVADOR Y ORGANIZACIÓN DE
ESTADOS IBEROAMERICANOS
ABIGAIL CASTRO DE PÉREZ
NUEVA SAN SALVADOR 1996

PLANEACION ESCOLAR Y FORMULACION DE PROYECTOS
JOSE ANTONIO AGUILAR
EDITORIAL TRILLAS 2001

ADMINISTRACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

IDALBERTO CHIAVENATO

EDITORIAL MCGRAWHILL 1998

DISEÑO DE CAPACITACION BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

SHIRLEY FLETCHER

EDITORIAL PANORAMA 2000

TESIS

DISEÑO DE MODELOS DE GESTIÓN PARA EXPORTACIONES

AGRICOLAS EN EL SALVADOR

TANIA IVON CAÑAS CUSTODIO

TESIS UES 1999

DEISEÑO DE MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN
EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO

ISABEL CRISTINA CASTRO SORIANO

TESIS UES 1992

DISEÑO DE UN SISTEMA DE APOYO PARA LA GESTIÓN DE
FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA

EVA MRITZA CAMPOS PERLA

TESIS UES 1992

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACION COOPERATIVA QUE
PERMITA EL INTERCAMBIO ENTRE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Y UNIVERSIDADES EXTRANJERAS

RUBEN A. ASCENCIO

TESIS UES 1998

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELOS DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PARA LOS GRUPOS DE EMPRESAS CARACTERISTICOS
DEL SECTOR INDUSTRIAS GRAFICAS DE EL SALVADOR
MELVIN EDGARDO CHACON MALDONADO
TESIS UES 2004

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
BASADO EN LAS NORMAS ISO 9000:2000 EN LA ADMINISTRACION
ACADEMICA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
ALICIA BEATRIZ AZUCENA MARTINEZ

ENTREVISTAS

LIC. RHINA DE RODRÍGUEZ
DIRECTORA DEL PROGRAMA EDUCO DIVISION LA LIBERTAD

LIC. MARIO RIVAS.
DIRECTORA DEL PROGRAMA EDUCO.

LIC. BERNARDA DE RIVAS
JEFA DE FINANZAS PARA EL PROGRAMA EDUCO

LIC. MARTA OLIMPIA DE CASTILLO
DIRECTORA DE EDUCACIÓN BASICA

DIRECCIONES WEB:

<http://innovemos-p.unesco.cl/red/bgi/educo/?tpl=opinion-form.tpl&titulo=EDUCOEducaciónconparticipacióndelacomunidad>

<http://innovemos-p.unesco.cl/medios/Documentos/Innovaciones/red/Educofinal.doc>

<http://innovemos.unesco.cl/red/sm/sistemaseducativos/salvadorsistemaeducativo.act>

<http://www.monografias.com/trabajos11/enfo/enfo.shtml>

ACE:

Asociación Comunal Para La Educación; es un conjunto de personas que se constituyen como una sociedad teniendo por finalidad la provisión de servicios educativos orientados hacia la participación de la comunidad, en las áreas rurales más pobres a través de una escuela cuyos recursos provienen del MINED.

ACTIVIDAD:

Una actividad es la subdivisión básica de un proceso.

ALMACENAMIENTO:

Es una actividad que sucede cuando se almacena o archiva para ser utilizado posteriormente. Es un período de inactividad plenamente justificado.

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS:

Eta en el levantamiento de la información; en donde se elabora un diagrama de flujo para el procedimiento y en él se muestra en forma secuencial todas las operaciones, su inicio, recorrido y su resultado final. Permite conocer cada área involucrada a lo largo del procedimiento y lo que la gente hace en cada una de ellas; con la finalidad de simplificar la manera en que se realiza el trabajo.

ANALISIS ECONÓMICO:

Distinción y cálculo de los beneficios y costos para adoptar un proyecto, mediante un examen cualitativo y cuantitativo del Flujo de Efectivo y las Inversiones necesarias para su adopción.

ARCHIVO:

Acción de llevar a un espacio físico uno o varios documentos donde se mantienen en custodia.

ASAMBLEA GENERAL

Es la máxima instancia de la ACE, está constituida por todos los padres de familia de la comunidad y es la que tiene la máxima autoridad.

ASOCIACIÓN:

Conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado. Este grupo, dotado de una organización que da fe del carácter estable de la unión surgida, viene considerado por el Derecho como una persona jurídica distinta e independiente de los componentes de la sociedad (personas físicas), que se integran en ella.

CAPACITACION:

Acción y efecto de hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

COMITÉ:

Conjunto de personas encargadas para un asunto. || Órgano dirigente de una tarea o conjunto de las mismas.

COMPETENCIAS:

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
|| Atribución legítima a una persona para el conocimiento o resolución de un asunto.

COSTO:

Cantidad que se da o se paga por algo.

EDUCO:

Educación con Participación de la Comunidad. Se trata de una modalidad de Administración Escolar Local en la que los administradores son los padres de familia

COMUNIDAD:

Tipo de organización social cuyos miembros se unen para participar en objetivos comunes. La comunidad la integran individuos unidos por vínculos naturales o espontáneos y por objetivos que trascienden a los particulares. El interés del individuo se identifica con los intereses del conjunto.

COMUNIDAD EDUCATIVA:

Es una comunidad cuyo propósito es participar en la dirección de los Centros Escolares. La enseñanza está a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. Los padres de familia tienen derecho a escoger a maestros para que eduquen a sus hijos.

DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION

Es la unidad inmediata descentralizada del MINED a la que tienen que rendir cuentas las modalidades de Administración Escolar Local. Esta se encarga de operativizar la proveeduría de fondos y asistencia técnica a los Centros Escolares.

DEMORA:

Es un estado de no actividad, sucede cuando algo permanece ocioso en espera de que alguien intervenga. Preparación previa a la realización de operaciones.

DEPRECIACION:

Disminución del valor o precio de algo, ya con relación al que antes tenía, ya comparándolo con otras cosas de su clase.

DIAGNOSTICO:

Etapa de un proyecto en donde se evalúan y reconocen los problemas de diversa naturaleza.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA:

Dibujo geométrico que sirve para demostrar las posibles causas de un problema, las cuales se pueden agrupar en categorías.

DIAGRAMA DE PARETO:

Representación geométrica de un conjunto de problemas y la ponderación en porcentajes de los mismos, técnica utilizada para priorizar los problemas identificados en una organización bajo la regla “veinte vitales y ochenta triviales”.

EHPM:

Encuesta de Hogares con Propósitos Múltiples. Encuesta realizada por la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador, en la cual se reflejan indicadores sociales, económicos y financieros del país.

ENTRADAS:

Es lo que se incorpora a un proceso. Éstos se transforman en rendimientos o en salidas. Los insumos pueden incluir, personas, materiales, equipos, información, procedimientos, políticas, tiempo, o dinero.

EFICIENCIA:

Relacionado al mejor uso de los recursos utilizados como insumos y la velocidad para transformarlos en rendimientos. Hacer las cosas correctamente; relacionado con la forma como se hace.

EFICACIA:

Hacer lo correcto ó la calidad de un rendimiento; es decir, el efecto que tiene un rendimiento sobre el cliente. Relacionado con lo que se hace.

ESTRATEGIA:

Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

FORMULARIO:

Conjunto de características técnicas y de presentación de un conjunto de datos o información que se pretende estandarizar.

GESTIÓN

Término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos. En la teoría de gestión, la organización tiene dos facetas esenciales. La primera se refiere a la creación de las denominadas líneas de responsabilidad, que de modo habitual se reflejan en los organigramas de las empresas que especifican quiénes son los directivos de la empresa, desde el presidente hasta el jefe de departamento, especificando las funciones de cada uno. Esto está relacionado de forma muy estrecha con la teoría de la empresa. La otra faceta esencial se refiere a la creación y desarrollo de una plantilla de ejecutivos dotados de una alta calificación.

GRAFICA DE PROCESO:

Es un medio esquematizado que señala que es lo que se hace dentro de una unidad organizativa, así como la distribución de las actividades entre los empleados, además de indicarnos como se ejecuta el trabajo. Es una herramienta muy utilizada y útil en el análisis de Procesos y procedimientos.

GRAFICO SUMARIO DE DATOS:

Gráfico que resume las medidas importantes en relación al proceso.

INDICADOR:

Expresión numérica de la relación entre dos cantidades, con la finalidad de efectuar comparaciones y definir una acción a seguir sobre la base del análisis que se haga del resultado del mismo.

INSPECCION:

Es una actividad que sucede cuando algo es revisado pero no cambiado. Revisión, fiscalización, comprobación, verificación, confrontación o control.

INVENTARIO:

Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. | | 2. Papel o documento en que están escritas dichas cosas.

INVERSION INICIAL:

Emplear, gastar, colocar un caudal para echar a andar un proyecto, que se considera beneficioso.

LACAP:

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, en la cual se expresa la normativa aplicable para la adquisición y contratación de los bienes y/o servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

MINED:

Ministerio de Educación de la República de El Salvador. Es la instancia que se encarga de proveer fondos y los lineamientos de funcionamiento a las modalidades de Administración Escolar Local

MODALIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR LOCAL:

Es un modelo de descentralización de servicios educativos, en El Salvador existen tres modalidades que son: ACE (Asociación Comunal para la Educación), CDE (Consejo Directivo Escolar), CECE (Centro Escolar Católico).

MODELO

Un modelo es una representación ideal de la realidad, constituye una replica o abstracción de las características esenciales de un producto, proceso, servicio, actividad o sistema en la cual se han abstraído los elementos no esenciales, con el fin de despejar la visión de los factores esenciales que están fluyendo en una situación determinada.

MUESTRA:

Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

OPERACIÓN:

Es una actividad que sucede cuando algo esta siendo creado, cambiado o añadido. Es cualquier actividad que modifique la naturaleza informativa de un documento.

ORGANIGRAMA:

Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

OTIDA:

Técnica de diagramación de los procesos o procedimientos de una organización con la finalidad de identificar áreas de mejora al analizar las Operaciones, Transportes Inspecciones, Demoras y Almacenes.

PEA:

El Plan Escolar Anual, es el instrumento de planificación operativa a corto plazo (Un año). Este Plan es la concreción del Proyecto Educativo Institucional, que es el instrumento estratégico de desarrollo educativo de mediano y largo plazo dentro del Centro Escolar.

PEI:

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación y gestión que requiere de un compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, que permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, que requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

POLITICA:

Arte o traza para llevar a cabo las actividades para alcanzar un fin determinado. || Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

PRESUPUESTO:

Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación. || Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de una organización o proyecto.

PROCEDIMIENTOS:

Es la secuencia de actividades relacionadas entre sí y su forma de ejecución, que llevadas a la práctica por una o varias personas constituye una estación de trabajo.

PROCESO:

Mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno más valioso de rendimientos.

PROVEEDORES:

Personas o fuentes de insumos.

RETRABAJO:

Cualquier paso repetitivo o innecesario de una operación.

RENDIMIENTO / SALIDA:

Lo que genera un proceso; o bien lo que se transforma a partir de un conjunto específico de insumos. Los rendimientos pueden ser un producto que se fabrica, un servicio que se proporciona, o una tarea que se lleva a cabo.

RETROALIMENTACIÓN:

Información procedente de los usuarios, respecto a la eficacia de los rendimientos o salida de un procedimiento o proceso.

SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO:

Método sistemático para la eliminación de detalles innecesarios que redunden en pérdidas de tiempo, esfuerzo y materiales.

TECNICA SINTOMA CAUSA EFECTO

Técnica de diagramación utilizada para identificar las causas de un problema a través de los síntomas observables y el efecto que produce; ya que en muchos casos facilitan la identificación de las causas reales de un problema.

TRANSPORTE:

Es una actividad que sucede cuando se mueve algo de un lugar a otro. Cuando el documento se pasa de una persona a otra o de un servicio o puesto de trabajo a otro distinto.

UNIVERSO:

Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico.

USUARIO:

Quienes reciben y hacen uso de los rendimientos del proceso. Son la parte más importante de cualquier proceso.

ANEXOS

ANEXO 1.

ESTADISTICAS SOBRE EL

NUMERO DE ACES EN LOS

DEPARTAMENTOS

**NUMERO DE ESCUELAS EDUCO POR DEPARTAMENTO
(Según Censo Matricular Año 2003)**

DEPARTAMENTO	No DE ESCUELAS
AHUACHAPÁN	101
SANTA ANA	110
SONSONATE	126
CHALATENANGO	167
LA LIBERTAD	191
SAN SALVADOR	118
CUSCATLÁN	77
LA PAZ	84
CABAÑAS	74
SAN VICENTE	95
USULUTÁN	193
SAN MIGUEL	157
MORAZÁN	134
LA UNIÓN	143
TOTALES	1770

ANEXO 2.

**CUADRO DE OBJETIVOS Y
DISEÑO DE LA ENCUESTA**

A continuación se presenta la metodología seguida para el diseño de la encuesta clasificando las preguntas en base a los objetivos que se persiguen con el estudio en esta primera fase (recopilación de la información)

Luego se presenta la encuesta utilizada.

Contexto de análisis	Variable de clasificación	No. De pregunta	Tipo de pregunta	Objetivo
Aspectos sobre la planeación	Personas que participan en la elaboración de Planes.	1	Cerrada o Selección múltiple	Identificar quienes participan en la elaboración de los planes
	Grado de participación en la elaboración de los planes	2	Cerrada o Selección múltiple	Determinar el grado de participación de los miembros de la ACE y del director en la elaboración de los planes
	Aspectos a considerar en la elaboración de los planes	3	Cerrada o Selección múltiple	Identificar cuales que aspectos se toman en cuenta al elaborar los planes
Conocimiento y puesta en practica de los procedimientos	Conocimiento del libro de procedimientos	4	Cerrada	Determinar si los miembros de la ACE conocen y utilizan el libro de procedimientos
	Claridad de los pasos a seguir para llevar a cabo la gestión administrativa	5	Cerrada	Determinar si los pasos detallados en el libro de procedimientos son lo suficientemente claros para las ACE teniendo en cuenta su nivel educativo
	Dificultad para realizar algunos procedimientos	6	Abierta	Identificar los procedimientos mas difíciles de realizar ya sea por falta claridad en la descripción o por su propia naturaleza

Cuadro No 1 Estructura De La Encuesta

Contexto de análisis	Variable de clasificación	No. de pregunta	Tipo de pregunta	Objetivo
Aspectos concernientes a las funciones de cada miembro de la ACE y del Director	Conocimiento de sus funciones	7	Abierta	Determinar si los miembros de las ACE conocen sus funciones
	Funciones ajenas	8	Abierta	Determinar si se dan duplicidad u omisión de funciones por parte de los miembros de la ACE
Cuestiones relacionadas a la vinculación del centro escolar con organismos o instituciones	Nombres de instituciones que apadrinan a los centros escolares	9	Semi abierta o Selección múltiple	Determinar que organismos o instituciones además del MINED dan apoyo y ayuda a los centros escolares
Aspectos relativos a la comunicación	Medios de comunicación utilizados	10	Cerrada o Selección múltiple	Conocer los medios de comunicación utilizados por los miembros de la ACE y los directores
	Eficiencia de los medio de comunicación utilizados	11	Semi cerrada	Determinar la eficiencia de los medios de comunicación utilizados

Cuadro No 4 Estructura De La Encuesta (continuación)

Contexto de análisis	Variable de clasificación	No. de pregunta	Tipo de pregunta	Objetivo
Aspectos relacionados al control de las actividades desarrolladas por las ACE	Tiempo entre informes rendidos por las ACE al MINED	12	Semi abierta o Selección múltiple	Conocer el periodo de tiempo de rendir informes al MINED
	Elementos utilizados para controlar las actividades	13	Cerrada o Selección múltiple	Identificar los elementos utilizados para controlar las actividades que realizan las ACE
	Momento en que se detectan las desviaciones	14	Cerrada o Selección múltiple	Determinar
	Acciones que se toman al momento de detectar desviaciones en las actividades	15	Semiabierta o Selección múltiple	Conocer las acciones que lleva a cabo la ACE al momento de detectar errores o incumplimientos en las actividades programadas
Cuestiones pertinentes a la actividad contable y financiera	Conocimientos de los pasos para realizar los registros contables	16	Semi cerrada	Determinar si los tesoreros de las ACE saben llevar la contabilidad.

Cuadro No 4 Estructura De La Encuesta (continuación)

Contexto de análisis	Variable de clasificación	No. de pregunta	Tipo de pregunta	Objetivo
Aspectos relacionados a los bonos	Bonos recibidos por el centro escolar	17	abierta	Conocer que bonos son los que recibe cada centro escolar
	Persona responsable de decidir como se gastaran los bonos.	18	Semiabierta o Selección múltiple	Conocer quien o quienes toman la decisión de cómo se debe de gastar los bonos.
	Nivel de participación de parte de los directores y miembros de la ACE en la decisión de en que gastar los bonos y las transferencias	19	Abierta o Selección múltiple	Conocer el grado de influencia que tienen los directores y los miembros de la ACE en la decisión de cómo gastar los bonos y transferencias.
Aspectos relacionados a las áreas deficientes para llevar a cabo una buena labor de gestión.	Áreas de capacitación	20	Abierta	Conocer las áreas donde se necesita capacitación u orientación para mejorar la labor de gestión por parte de las ACE

Cuadro No 4 Estructura De La Encuesta (continuación)

A continuación se presenta la encuesta utilizada para la recolección de información primaria :

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS ACE Y DEL CENTRO ESCOLAR

1. ¿Quien es el Responsable de realizar el PEI y el PEA?

- | | |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Director | <input type="checkbox"/> ACE |
| <input type="checkbox"/> Presidente ACE con
Director | ____Presidente
____Secretario |
| <input type="checkbox"/> Junta Directiva | ____Tesorero |
| <input type="checkbox"/> No sabe. | ____Todos |

2. ¿Que nivel de Participación (grado de influencia) tiene el Director y los miembros de la ACE en la elaboración del PEI y el PEA?

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucha | <input type="checkbox"/> Ninguna |
| <input type="checkbox"/> Alguna | <input type="checkbox"/> No sabe. |
| <input type="checkbox"/> Poca | |

3. ¿Qué aspectos de consideran para realizar el PEI y el PEA

- Objetivos y metas
- Dinero disponible
-

4. ¿Conoce el libro de Procedimientos?

- SI
- NO

¿Porque?_____

Si la respuesta es NO pase a la Pregunta # 8

5. ¿Están claros los pasos a seguir en el libro de Procedimientos?

- SI
- NO

¿Por qué?_____

6. ¿Que procedimientos son mas difíciles de realizar para usted? y ¿Por qué?

7. ¿Cuales son sus funciones como miembro de la ACE?

8. Mencione al menos una función que realice y que no le corresponda y Quién debería de realizarla

Función	Responsable

9. ¿Con que Instituciones u Organismos mantiene relación el Centro Escolar?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Organismos Extranjeros | <input type="checkbox"/> Ecologistas |
| <input type="checkbox"/> Universidades | <input type="checkbox"/> Instituciones de Capacitación |
| <input type="checkbox"/> Proveedores | |

Mencione los nombres de ellas

Ninguna.

Si la respuesta es Ninguna pase la Pregunta #12

10. ¿Qué Proyectos han manejado o están manejando con dichos organismos e instituciones?

Pase a la Pregunta # 13

11. ¿Por qué no se mantiene relación con ningún organismo o institución?

12. ¿Cuáles de los siguientes medios:

Reuniones

Teléfono

Notas escritas

Comunicación Verbal

Telegramas

Son los que se utilizan entre:

Los miembros de la ACE_____

ACE-Director_____

ACE-MINED_____

Director-MINED_____

13. ¿Cada cuanto tiempo se rinden informes sobre las actividades desarrolladas por la ACE en pro del Centro Escolar?

Cuando se cambia ACE

Anual

Trimestral

Semestral

Mensual

Nunca

¿Porque?_____

14. ¿Cuáles de los siguientes elementos utiliza para llevara el control de las actividades?

Presupuesto

Metas

Planes

Beneficios que conlleva

Programas de actividades

Otros.

Tiempo

Mencione_____

15. ¿Cuando se detecta un error o un incumplimiento de actividades dentro de la ACE

¿Qué acciones se toman?

Se redefinen las metas

Se sigue con el mismo plan

Se modifica el plan

Se realiza otro plan

Otros. Mencione_____

16. ¿Conoce los pasos que se deben de seguir para realizar los registros contables y para llenar los respectivos formularios?

SI

NO

17. ¿Que bonos recibe el centro educativo y para que se usan?

BONO	USO

18. ¿Quién toma la decisión de cómo gastar los bonos y las transferencias?

- MINED
- ACE
- Director
- Otros. Especifique_____

19. ¿Que nivel de participación (grado de influencia) tienen los directores y los padres miembros de la ACE en como se gastan los bonos y las transferencias?

Directores	ACE
<input type="checkbox"/> Mucha	<input type="checkbox"/> Mucha
<input type="checkbox"/> Alguna	<input type="checkbox"/> Alguna
<input type="checkbox"/> Poca	<input type="checkbox"/> Poca
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Ninguna

ANEXO 3.
REGLAMENTACION DE LAS ACE

Yacinto

Art. 7.- El Organismo Ejecutivo a través del MINED conferirá a las ACE que reúnan los requisitos señalados en este Reglamento, la personalidad jurídica mediante acuerdo y llevará el Registro correspondiente.

Art. 8.- Las ACE funcionarán como entidades jurídicas de servicio educativo a la comunidad, sin fines de lucro, apolíticas y no religiosas. Su domicilio será el del lugar donde se preste el servicio educativo.

Podrán realizar actividades para recaudar fondos y recibir apoyo económico voluntario. Dichos fondos deberán invertirse para los fines de los servicios que tengan bajo su cargo.

Art. 9.- Las ACE tendrán los objetivos siguientes:

- a) Proporcionar servicio educativo gratuito a la población estudiantil de su comunidad en los niveles correspondientes;
- b) Crear y mantener en operación adecuadamente las secciones del nivel educativo bajo su cargo;
- c) Administrar con la debida eficiencia los fondos y bienes que constituyan el patrimonio de la ACE;
- d) Promover la participación activa de la comunidad en la gestión administrativa; y
- e) Contratar los servicios de los educadores que cumplan los requisitos establecidos por el MINED y el personal administrativo que sean necesarios para la gestión educativa bajo su cargo y proporcionar el mobiliario, equipo y utilería necesarios.

NO

CAPITULO III

Organos de la Administración

Art. 10.- La Asamblea General es la autoridad máxima de las ACE, y estará constituida por los Padres de familia y a falta de éstos por los representantes legales de los educandos y demás miembros de la comunidad.

Art. 11.- Son funciones de la Asamblea General:

- a) Velar para que se cumplan los objetivos de las ACE;
- b) Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento, el Convenio a que se refiere el Capítulo V y demás lineamientos que al efecto dicte el MINED;
- c) Elegir a los miembros de la Junta Directiva;
- d) Reunirse en forma ordinaria cada seis meses, y en forma extraordinaria cuando la convoquen, y sea el Presidente de la Junta Directiva o su mayoría, o por lo menos diez miembros de la comunidad;
- e) Sustituir o remover a los miembros de la Junta Directiva de la ACE, total o parcialmente, en caso de incumplimiento al presente Reglamento; y
- f) Discutir con la Junta Directiva el despido de maestros, de acuerdo a lo estipulado en el contrato entre la ACE y el maestro y llevarlo a consenso en la Asamblea General la que en todo caso emitirá la resolución final.

Art. 12.- Las convocatorias para Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, serán giradas por el Presidente de la Junta Directiva, o por la mayoría de los miembros de la comunidad que la integran, indicando el lugar, día y hora de la misma y la agenda a tratar.

NO

Art. 13.- Las ACE serán dirigidas y administradas por una Junta Directiva elegida por la Asamblea General, mediante voto público o secreto. Los miembros durarán en sus funciones dos años y no podrán ser reelectos en el mismo cargo. En todo caso no podrán ser reelectos en más de dos periodos continuos. El Presidente de la Junta Directiva de la ACE en coordinación con un representante del MINED convocará a Asamblea General Extraordinaria para elegir a los miembros que lo sustituirán.

para con

- Art. 14.- La Junta Directiva de las ACE, estará integrada de la manera siguiente:
- Un Presidente
 - Un Vicepresidente
 - Un Secretario
 - Un Tesorero
 - Un Vocal

Los miembros de la Junta Directiva responderán solidariamente por las obligaciones que contraigan las ACE, así como de la administración los fondos que constituyen su patrimonio.

En caso de distracción, sustracción o malversación de fondos, el Presidente y Tesorero de la Junta Directiva responderán ante las instancias correspondientes.

Art. 15.- Son funciones de la Junta Directiva:

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento;
- b) Administrar los fondos para el buen funcionamiento de las sesiones educativas bajo la responsabilidad de las ACE;
- c) Contratar el personal docente y administrativo que fuese necesario, según el convenio formulado por el MINED que autorice dicha contratación, así como suministrar el mobiliario, equipo y útiles escolares del caso;

NO

NO

- d) Reunirse ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente cuando el Presidente o por lo menos tres miembros de la Junta Directiva así lo soliciten;
- e) Presentar informes financieros y de operación a la Asamblea General y autoridades competentes del Ministerio de Educación cuando éstas lo requieran;
- f) Participar en las reuniones de la Escuela de Padres; y
- g) Llevar registros del tiempo de servicio del personal Docente y Administrativo contratado, para constatar su tiempo laborado.

Art. 16.- Para las reuniones ordinarias y/o extraordinarias de la Junta Directiva de la ACE serán giradas las convocatorias por el Secretario y tratarán los asuntos contenidos en la respectiva agenda.

Art. 17.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Presidir las sesiones de Asamblea General y de la Junta Directiva;
- b) Representar legalmente a la ACE;
- c) Ser depositario conjuntamente con el Tesorero de los fondos de la ACE y autorizar con su firma todo documento que éste deba pagar;
- d) Autorizar con su firma las actas de la ACE y todo tipo de documentación conjuntamente con el Secretario;
- e) Convocar a las sesiones de Asamblea General y de la Junta Directiva; *Si nadie quiere los papeles se piden a familias de 4 de 10*
- f) Velar para que sean ejecutadas todas las resoluciones adoptadas por la Asamblea General y la Junta Directiva; *Así como con visor*
- g) Coordinar el funcionamiento general de la ACE;
- h) Rendir el informe financiero anual a la Asamblea General; e
- i) Las demás que le asigne la Asamblea General.

Al finalizar el período para el cual fue electo o cuando antes de finalizar el mismo, renuncie o se prescinda de sus servicios, el Presidente deberá rendir informe y hacer entrega mediante inventario de los bienes, recursos y registros a la nueva Junta Directiva.

En todo caso si se presenta algún impedimento que le obligue a dejar el cargo antes que finalice el período para el cual fue electo, deberá presentar anticipadamente su renuncia.

Art. 18.- Son atribuciones del Vicepresidente:

- a) Colaborar con el Presidente en el cumplimiento de sus responsabilidades;
- b) Sustituir al Presidente en su cargo en los casos de ausencia o impedimento; y
- c) Las demás que le señale la Asamblea General.

o caso no tiene acceso a firmar solo la firma de Pres. está en blanco.

Art. 19.- Son atribuciones del Secretario:

- a) Llevar un libro de Actas en el que se asentarán las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General;
- b) Dar lectura en cada sesión a la correspondencia, así como el Acta anterior debidamente aprobada;
- c) Llevar la correspondencia de la ACE y hacer saber las resoluciones de la Junta Directiva;
- d) Funcionar como Secretario en las sesiones de la Asamblea General;
- e) Autorizar con su firma la correspondencia de la ACE, juntamente con el Presidente;
- f) Cuidar y mantener debidamente ordenados los archivos de la ACE; y
- g) Las demás que se le asignen.

h) hacer copias de los papeles de la Junta Directiva.

Art. 20.- Son atribuciones del Tesorero:

- a) Ser depositario de los fondos de la ACE y de los demás documentos de valor;
- b) Efectuar pagos debidamente autorizados por el Presidente;
- c) Presentar el estado de cuentas cuando sea requerido por la Junta Directiva, el MINED o auditores externos;
- d) Llevar bajo su responsabilidad con claridad y corrección los libros respectivos de contabilidad y todo tipo de documentos contables; y
- e) Asegurar bajo su estricta responsabilidad los fondos de la ACE.

Art. 21.- Son atribuciones del Vocal:

- a) Colaborar con eficiencia en el desarrollo de las funciones asignadas al resto de miembros de la Junta Directiva;
- b) Sustituir en casos no previstos a alguno de los otros miembros de la Junta Directiva cuando éste así lo estime conveniente;
- c) Desempeñar con esmero las comisiones de trabajo que le sean encomendadas; y
- d) Colaborar con el maestro en la organización de la Escuela de Padres.

CAPITULO IV
PATRIMONIO DE LAS ACE

Art. 22.- El Patrimonio de las ACE, estará constituido por:

- a) Los bienes que hayan sido adquiridos con fondos otorgados por el MINED, u otras Instituciones, para la prestación de servicios educativos;
- b) Las donaciones de recursos o en especie hechas por los miembros de la comunidad o por cualquier persona natural o jurídica, sean éstas gubernamentales o no gubernamentales,
- c) Los ingresos provenientes de las actividades que realicen; y
- d) Cualesquiera otros fondos destinados a las labores educativas de las ACE.

Art. 23.- En caso de Disolución, los bienes a que se refiere el artículo anterior, así como los registros de personal de las ACE, serán transferidos al MINED en las condiciones en que se encuentren a ese momento.

Art. 24.- El Patrimonio de las ACE no puede ser transferido, ni donado a otras instituciones diferentes del MINED.

CAPITULO V
CONVENIOS DE PRESTACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Art. 25.- Para el cumplimiento de sus fines y objetivos, las ACE celebrarán con el MINED, Convenios de Prestación de Servicios Educativos en beneficio de la población estudiantil de sus comunidades. En adelante se podrán llamar "Los Convenios".

Art. 26.- Los Convenios que el MINED celebre con las ACE, tendrán la duración de un año pudiendo ser prorrogados por periodos iguales, toda vez que las ACE cumplan las obligaciones contraídas en los mismos. Para efectos de dicha prórroga bastará la emisión de un acuerdo por parte del MINED.

En cada Convenio se fijarán los montos máximos anuales para gastos de la respectiva ACE en concepto de salarios, seguro de vida con la Caja Mutúel de los empleados del MINED, aportaciones al ISSS y FSV, mantenimiento de instalaciones, capacitación, suministro de bienes y otros gastos que fueren necesarios.

En ningún caso, dichos montos anuales podrán exceder las sumas límite establecidas por el MINED. Excepto en casos de reajustes salariales, indemnización o cuando tenga que contratarse personal interinamente.

Art. 27.- Las ACE que celebren Convenios con el MINED quedarán formalmente obligadas a mantener una matrícula promedio de veintiocho alumnos en aulas regulares; y de doce alumnos en aulas de educación especial en los respectivos niveles de Parvularia y Básica, a preservar la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, conforme a los requerimientos establecidos por el MINED, a usar exclusivamente para fines educativos y mantener en buen estado los bienes adquiridos con los fondos otorgados por el MINED u otras instituciones y a presentar los informes que le sean requeridos.

Art. 28.- Las ACE estarán en la obligación de proveer los recursos que tengan a su disposición, a fin de complementar debidamente los otorgados por el MINED para la prestación de los servicios bajo su cargo. Estos recursos podrán consistir en mano de obra, materiales, infraestructura u otros.

Art. 29.- El MINED supervisará los servicios educativos a cargo de las ACE y proporcionará la capacitación y el asesoramiento que sea necesario para el mejor cumplimiento del servicio prestado por éstas.

Art. 30.- El MINED evaluará periódicamente la labor desarrollada por cada ACE, tanto en los aspectos administrativos como educativos, con el fin de asegurar que éstas alcancen los objetivos propuestos.

Las ACE por su parte, estarán obligadas a permitir y a colaborar con las actividades de evaluación y todo tipo de auditorías internas o externas que determine el MINED.

Art. 31.- Al final de cada año lectivo, el MINED, evaluará los resultados obtenidos por las ACE y determinará sobre prorrogar o no el Convenio celebrado con las mismas.

Art. 32.- Derógase el Decreto Ejecutivo N° 7, de fecha 6 de febrero de 1995, publicado en el Diario Oficial N° 34, Tomo 326 de fecha 17 del mismo mes y año.

Art. 33.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los quince días del mes de abril de mil novecientos noventa y ocho.

ARMANDO CALDERON SOL,
Presidente de la República.

CECILIA GALLARDO DE CANO,
Ministra de Educación.

Lic. Ana Cristina Jona.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

DECRETO No. 43

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que por Decreto Ejecutivo No. 45, de fecha 15 de abril de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 78, Tomo No. 339, del 30 de ese mismo mes y año, se emitió el Reglamento Especial de las Asociaciones Comunes para la Educación;
- II. Que uno de los pilares fundamentales de la educación es lograr su cobertura en los diferentes niveles en todo el territorio nacional, haciendo énfasis en el área rural;
- III. Que para el logro de los fines establecidos en el considerando anterior se crearon las Asociaciones Comunes para la Educación, los cuales son los entes encargados de administrar los servicios educativos en su comunidad;
- IV. Que con base a la creciente demanda de la población estudiantil en el área rural, se hace necesario ampliar la cobertura de los niveles educativos, por lo que es menester reformar el Reglamento a que alude el primer considerando en el sentido de brindar los servicios de educación media, así como regular las contrataciones de los maestros y personal administrativo, con relación a los miembros de la Junta Directiva de las Asociaciones Comunes para la Educación.

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales,

DECRETA las siguientes:

REFORMAS AL REGLAMENTO ESPECIAL DE LAS
ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACION.

Art. 1.- Sustitúyese el Art. 1, por el siguiente:

"Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto regular la creación, organización y funcionamiento de las Asociaciones Comunes para la Educación Parvularia, Básica y Media, las que se denominarán "ACE".

Para tales fines se establecen las normas administrativas y las reglas de orden técnico para el desarrollo de los proyectos educativos a cargo de las ACE que participen en la prestación de servicios educativos para la Educación Parvularia, Básica y Media y determinen en forma específica las condiciones a que deben sujetarse las relaciones entre el Ministerio de Educación, en adelante llamado el MINED y las ACE."

Art. 2.- Sustitúyese el Art. 2, por el siguiente:

"Art. 2.- La prestación de los servicios educativos a que se refiere el presente Reglamento será dirigida a los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media. La prestación de estos servicios se llevará a cabo en el área rural."

Art. 3.- Adiciónase al Art. 4, el inciso 2º, de la siguiente manera:

"Queda prohibido a la Junta Directiva de la ACE contratar a maestros y personal administrativo que sean cónyuges o parientes entre sí hasta dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con miembros de la misma."

Art. 4.- Sustitúyese el Art. 5 por el siguiente: !

"Art. 5.- La comunidad que requiera los servicios educativos para su población, ya sea en el nivel de Educación Parvularia, Educación Básica o Educación Media, podrá constituirse y organizarse en ACE, de conformidad con el presente Reglamento y celebrar el convenio a que se refiere el Capítulo V.

- Para constituir una ACE serán requisitos básicos contar con un promedio de veintiocho educandos por grado y/o sección y que en el lugar no exista otro centro educativo que atienda dichos servicios.

- ✓ En todos los niveles de educación, los servicios que requieran los niños y jóvenes de educación especial, podrán brindarse cuando haya una concurrencia de doce educandos por sección."

Art. 5.- Sustitúyese en el Art. 9, la letra e), por lo siguiente:

"e) Contratar los servicios de maestros para que funjan en calidad de Directores y los Educadores, quienes deberán cumplir los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación y el Personal Administrativo que sean necesarios para la gestión educativa bajo su cargo y proporcionar el mobiliario, equipo y utilería necesarios."

Art. 6.- Sustitúyese en el Art. 11, la letra f), y adiciónase un inciso final a dicho artículo, de la manera siguiente:

"f) Decidir la contratación y destitución de maestros, según Convenio con el MINED, para que funjan en calidad de Directores y Educadores, así como del Personal Administrativo que sea necesario para la gestión educativa; asimismo autorizar a la Junta Directiva la adquisición de mobiliario, equipo y utilería."

"Las resoluciones de Asamblea General serán tomadas por la mayoría de los miembros que asistan a la reunión."

Art. 7.- Sustitúyense en el Art. 15, las letras c) y d), de la manera siguiente:

"c) Contratar al personal docente y administrativo que fuese necesario, según convenio con el MINED y autorización de la Asamblea General; adquirir además el mobiliario, equipo y útiles escolares del caso."

"d) Reunirse ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente cuando el Presidente o por lo menos tres miembros de la Junta Directiva así lo soliciten. Las resoluciones de la Junta Directiva serán tomadas por la mayoría de los miembros que acudan a la reunión."

Art. 8.- Adiciónase al Art. 26, el inciso 4°, de la siguiente manera:

"Para la contratación del educador que fungirá como Director, deberá acreditar ante la Junta Directiva de la ACE que ha llenado a satisfacción los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación a través de sus respectivas Unidades Técnicas."

Art. 9.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veinte días del mes de marzo del año dos mil dos.-

CARLOS QUINTANILLA SCHMIDT,
Presidente de la República en Funciones.

ANA EVELYN JACIR DE LOVO
Ministra de Educación.



DIARIO OFICIAL



DIRECTOR: LIC. RENE A. FIGUEROA

TOMO N° 355

SAN SALVADOR, MARTES 2 DE ABRIL DE 2002

NUMERO 58

Sr. Ana Cristina Fero.

SUMARIO

ORGANO LEGISLATIVO

DECRETO No. 759.- Interpretase auténticamente el literal d) del Art. 12 de la Ley del Fútbol Federado de El Salvador. ... 3

Enmienda No. 1 al Convenio de Donación de Objeto Especial AID No. 519-008 denominado "Una Mejor Vida para Víctimas Seleccionadas del Terremoto"; Acuerdo Ejecutivo No. 213, del Ramo de Relaciones Exteriores, aprobándolo y Decreto Legislativo No. 766, ratificándolo. 4-9

Convenio de Financiación Específico No. SLV/B7-3100/01/073 entre la Comunidad Europea y la República de El Salvador, denominado "Programa de Apoyo a la Reconstrucción de El Salvador"; Acuerdo Ejecutivo No. 214, del Ramo de Relaciones Exteriores, aprobándolo y Decreto Legislativo No. 767, ratificándolo. 10-38

ORGANO EJECUTIVO

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

RAMO DE GOBERNACION

Estatutos de la Asociación de Trasplantados Renales de El Salvador y de la Iglesia Evangélica "La Luz de Jesucristo". Acuerdos Ejecutivos Nos. 22 y 51, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de Personas Jurídicas. 39-46

MINISTERIO DE ECONOMÍA

DECRETO No. 42.- Reformas al Reglamento de la Ley de Mercado de Valores. 47-52

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

DECRETO No. 43.- Reformas al Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación. 53-54

RAMO DE EDUCACION

Acuerdos Nos. 15-0757, 15-1155 y 15-1228.- Equivalencia de Estudios. 55

Acuerdos Nos. 15-1103, 15-1296, 15-0169 y 15-0171.- Reposiciones de Títulos. 55-56

Acuerdo No. 15-1195.- Ampliación de servicios en el Colegio Bilingüe Amigos para Latinoamérica. 56

Acuerdos Nos. 15-0043, 15-0048 y 15-0182.- Se reconoce validez académica de estudios realizados por Cándida Lafnez Reyes, Enrique Ovidio Villatoro Paz y Mirna Soraya Hernández. 56-57

Acuerdo No. 15-0016.- Se reconoce a la Profesora Blanca Sonia Sánchez Henríquez, como Directora del Centro Escolar Católico Madre María Catarina D'Maggio. 57

ORGANO JUDICIAL

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

Acuerdos Nos. 98-D y 97-D. Autorizaciones para el ejercicio de la Abogacía en todos sus Ramos. 57

INSTITUCIONES AUTONOMAS

ALCALDÍAS MUNICIPALES

Decreto No. 2.- Ordenanza del Catastro Tributario Municipal de Santa Cruz Michapa. 58

Decretos Nos. 6, 8 y 9.- Reformas a los Presupuestos Municipales de Mercados y de la Finca El Espino de la Ciudad de San Salvador. 59-60



DIARIO OFICIAL



DIRECTOR: Lic. René O. Santamaría C.

TOMO N° 361

SAN SALVADOR, VIERNES 19 DE DICIEMBRE DE 2003

NUMERO 238

SUMARIO

ORGANO LEGISLATIVO

Decreto No. 225.- Libre introducción al país de un donativo a favor de la Asociación Comandos de Salvamento Guardavidas Independientes de El Salvador. 2-3

ORGANO EJECUTIVO PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Acuerdos Nos. 341, 343, 354 Bis y 361 Bis.- Se encargan despachos ministeriales a funcionarios públicos. 4-5

Acuerdo No. 383.- Se reconocen gastos por el desempeño de misión oficial. 5

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Decretos Nos. 91, 92, 93 y 94.- Se reconocen Embajadores Extraordinarios y Plenipotenciarios de Costa Rica, Jamaica, República Checa y Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. 6-7

MINISTERIO DE GOBERNACION RAMO DE GOBERNACIÓN

Estatutos de la Iglesia "Jesús el Dios de Siempre" y de las Asociaciones "Para el Desarrollo Social y Ecológico Selva Negra" y "Ganaderos y Agricultores Limeños" y Acuerdos Ejecutivos Nos. 199, 215 y 225, aprobándolos y confiéndoles el carácter de persona jurídica. 8-25

MINISTERIOS DE HACIENDA Y DE EDUCACION

Decreto No. 85.- Presupuesto anual de operaciones del Fondo de Garantía para el Crédito Educativo, para el ejercicio 2003. 26-30

Pág.

MINISTERIO DE ECONOMIA

Pág.

Decreto No. 82.- Se ordena reposición de folios que corresponden a la inscripción número 28 del libro 1214 de Propiedad del Departamento de Usulután, que lleva el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas de la Segunda Sección de Oriente. 31

RAMO DE ECONOMÍA

Acuerdo No. 737.- Se modifica el Acuerdo Ejecutivo No. 48, de fecha 27 de enero de 1998. 31-32

Acuerdos Nos. 1217 y 1227.- Se aprueban Normas Salvadoreñas Obligatorias: Resistencia a compresión de morteros de cemento hidráulico (usando cubos de 50 MM o 2 pulg.) NSO 91.13.02:03 y Materiales de construcción especificaciones para cementos hidráulicos mezclados, NSO: 91.13.04:03. 33-64

Acuerdo No. 1222.- Se otorga prórroga para la explotación de cantera. 65

MINISTERIO DE EDUCACION

Decreto No. 98.- Reformas al Reglamento Especial de las Asociaciones Comunes para la Educación. 66

RAMO DE EDUCACIÓN

Acuerdo No. 15-1016.- Equivalencia de estudios a favor de Daniel Eduardo Rivera Pimentel. 66

Acuerdo No. 15-1437.- Ampliación de servicios en el Complejo Educativo Católico El Progreso, ubicado en el municipio de Coatepeque. 66-67

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

DECRETO No. 98

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que mediante Decreto Ejecutivo No. 45, de fecha 15 de abril de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 78, Tomo No. 339, del 30 de ese mismo mes y año, se emitió el Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación,
- II. Que el Art. 13 del citado Reglamento, establece que las Asociaciones Comunales para la Educación, ACE, serán dirigidas y administradas por una Junta Directiva elegida por la Asamblea General y sus miembros durarán en sus funciones dos años,
- III. Que el período de dos años de participación de los padres y madres de familia en los cargos de Junta Directiva a que se refiere el considerando anterior, es insuficiente para desarrollar la experiencia necesaria en la administración de esos servicios educativos a favor de la comunidad,
- IV. Que en virtud de lo anterior se estima que es procedente reformar el Reglamento a que alude el primer considerando, incrementando a tres años el período para el cual son electos los miembros de Junta Directiva de las Asociaciones Comunales para la Educación.

POR TANTO,

En uso de sus facultades constitucionales,

DECRETA las siguientes:

REFORMAS AL REGLAMENTO ESPECIAL DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACION.

Art. 1.- Sustitúyese el Art. 13, por el siguiente:

✱ "Art. 13.- Las ACE serán dirigidas y administradas por una Junta Directiva elegida por la Asamblea General, mediante voto público o secreto y sus miembros durarán en sus funciones tres años y no podrán ser reelectos en ningún cargo en más de dos períodos continuos. El Presidente de la Junta Directiva de la ACE, en coordinación con un representante del MINED, convocará a Asamblea General Extraordinaria para elegir a los miembros que los sustituirán."

Art. 2.- (Transitorio). Prorrógase por un año adicional, el período de funciones de cada uno de los miembros de las Juntas Directivas de todas las Asociaciones Comunales para la Educación, que antes de la entrada en vigencia del presente Decreto, se hayan integrado por un período de dos años, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo anterior.

Art. 3.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veinticuatro días del mes de noviembre del año dos mil tres.

FRANCISCO GUILLERMO FLORES PEREZ,
Presidente la República.

ROLANDO ERNESTO MARIN,
Ministro de Educación.

RAMO DE EDUCACION

ACUERDO No. 15-1016.-

San Salvador, 26 de septiembre de 2003

El Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el Ramo de Educación, CONSIDERANDO: Que a la Dirección de Acreditación se ha presentado DANIEL EDUARDO RIVERA PIMENTEL solicitando INCORPORACION de su diploma de High School, obtenido en Harvest Christian Academy Texas, Estados Unidos de América, en el año 2000. Y luego de examinar la documentación presentada y satisfechos los requisitos legales, ACUERDA: Dar como equivalente los Estudios de High School realizados por DANIEL EDUARDO RIVERA PIMENTEL en Estados Unidos de América, con los de Bachillerato General y a la vez incorporar su diploma de High School, al Sistema Educativo de nuestro país. COMUNIQUESE. (Rubricado por el señor Presidente de la República). El Ministro de Educación, R. MARIN.

(Registro No. A022834)

ACUERDO No. 15-1437

San Salvador, 20 de diciembre de 2002

El Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el Ramo de Educación, CONSIDERANDO: I) Que mediante Resolución No. 354 de fecha 25 de septiembre de 2002, emitida por la Dirección de Acreditación, se aprobó la Ampliación de los Servicios Educativos para que funcione en el Nivel de Educación Media en la modalidad del Bachillerato General, jornada diurna, en el Centro Educativo CENTRO ESCOLAR CATOLICO "EL PROGRESO" ubicado en Caserío El Progreso, Cantón San Jacinto, Municipio de Coatepeque, Departamento de Santa Ana, II) Que con fecha 6 de septiembre de 2002, se practicó inspección en las Instalaciones del citado Centro Educativo, III) Que del resultado de esa inspección se determinó que es procedente, aprobar los servicios solicitados, IV) Que para unificar su Naturaleza se implementa la denominación con la expresión COMPLEJO EDUCATIVO CATOLICO, ya que atenderá desde el nivel de Educación Parvularia hasta Educación Media. Todo de conformidad con la Ley General

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

DECRETO N° 45

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DEL SALVADOR

CONSIDERANDO:

- I. Que de acuerdo a los fines, principios y objetivos de la Educación Nacional, contenidos en la Ley General de Educación, es responsabilidad del Estado a través del Organismo Ejecutivo en el Ramo de Educación, propiciar las condiciones necesarias para mejorar su calidad y ampliar su cobertura hacia aquellas áreas poblacionales que por diversos motivos no han sido adecuadamente atendidas;
- II. Que en función de tales fines, principios y objetivos, es conveniente promover la participación efectiva de las comunidades, especialmente de los Padres de Familia como elementos involucrados en el proceso educativo de sus hijos, a través de la constitución de Asociaciones Comunales que tengan como finalidad primordial el desarrollo educativo de su respectiva área, especialmente en los niveles parvulario y básico;
- III. Que para el logro de los objetivos establecidos en los considerandos anteriores; el 6 de febrero de 1985, se emitió el Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación, publicado en el Diario Oficial N° 34, Tomo N° 326 de fecha 17 del mismo mes y año; y
- IV. Que el Reglamento referido en el Considerando N° III, ya no es congruente con la realidad, por lo que se hace necesario decretar uno nuevo.

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales,

DECRETA el siguiente:

REGLAMENTO ESPECIAL DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES PARA LA EDUCACION

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

- Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto regular la creación, organización y funcionamiento de las Asociaciones Comunales para la Educación Parvularia y Básica, en adelante llamadas "ACE".
Para tales fines se establecen las normas administrativas y las reglas de orden técnico para el desarrollo de los proyectos educativos a cargo de las ACE que participan en la prestación de servicios educativos para la Educación Parvularia y Básica y determinen en forma específica las condiciones a que deben sujetarse las relaciones entre el Ministerio de Educación, en adelante llamado el "MINED", y las ACE.
- Art. 2.- La prestación de los servicios educativos a que se refiere el presente Reglamento, será dirigida exclusivamente, para el caso del nivel de Educación Parvularia, a los niños comprendidos en las edades de cuatro, cinco y seis años; con énfasis en los de seis años; y para todo el nivel de Educación Básica, en ambos casos la prestación de esos servicios se llevará a cabo en el área rural.
- Art. 3.- El presente Reglamento se aplicará a las ACE que el MINED les reconozca su legalidad de conformidad a lo establecido en este Reglamento y con las cuales celebre convenios de prestación de servicios educativos en cualquiera de los niveles señalados.
- Art. 4.- Para los fines del presente Reglamento se entenderá como ACE la entidad jurídica constituida por un conjunto de Padres de Familia de los educandos beneficiarios o los representantes legales de éstos y demás miembros de la comunidad. La ACE estará representada por una Junta Directiva integrada por cinco miembros, los cuales no podrán ser cónyuges ni parientes entre sí dentro del segundo grado de consanguinidad.

CAPITULO II

Constitución, Organización y Funcionamiento

- Art. 5.- La Comunidad que requiera de servicios educativos para su población, ya sea en el nivel de Educación Parvularia como en el de Educación Básica, podrá constituirse y organizarse en ACE, de conformidad con el presente Reglamento y celebrar el convenio a que se refiere el artículo V.
Para ello será necesario que cuente con una población escolar promedio de veintiocho educandos por grado y/o sección y podrán funcionar cuando no exista un centro educativo que atienda dichos servicios.
Cuando los servicios de Educación Parvularia o Básica estén dirigidos a niños con necesidades educativas especiales, la población a la que requerida será de doce educandos por sección.
- Art. 6.- Las ACE se constituirán en sesión de Asamblea General de Padres de Familia y demás miembros de la comunidad; en la misma se celebrará la elección de la Primera Junta Directiva, la cual deberá estar constituida por padres de familia activos de la Institución educativa presente. La sesión deberá llevarse a cabo en presencia de un representante del MINED quien deberá levantar el Acta correspondiente.

condición para abrir ACE

ANEXO 4.

INSTRUMENTOS DE

PLANEACION COMPLETOS

PRESENTACION

DIAGNOSTICO

Análisis Externo del Centro

Es tomado como el entorno de la comunidad y que permite realizar ciertas actividades, como intramuros, actos, etc.

Análisis Interno

Se refiere a todo aquello que referencia el centro escolar en si, alumnos, maestros, padres de familia, infraestructura, etc.

Aspecto Económico

Se refiere a la condición del entorno económico que favorece a la comunidad en términos generales

Aspecto Social

Se refiere a la promoción de los valores de las familias de la comunidad y como estas participan para el proceso educativo

Características Internas del Centro

Nivel de deserción escolar

Nivel de Ausentismo

Nivel de Extraedad

Nivel de Actualización Docente

Prácticas en el Aula

Relaciones Interpersonales

Docente-docente

Referido a las relaciones interpersonales entre los maestros de la comunidad

Docente- alumno

Docentes – padres de familia

Participación de Padres de Familia

Infraestructura del Centro Escolar

Marco Legal

- La asociación esta dirigida por una directiva la cual está formada por:

Presidente

Vicepresidente

Tesorero

Secretario

Vocal

Las personas que ocupan estos cargos son los responsables de verificar que se cumplan las decisiones tomadas por la asamblea general de padres de familia.

- Numero de personería jurídica _____

Objetivos Generales por Ámbito

Pedagógico:

Referido al proceso educativo en el Centro Escolar, contenidos, temáticas, desarrollo del estudiante

Administrativo:

Se refiere a la administración de los fondos, proyectos de inversión de los bonos, registros contables, etc.

Organizativo:

Se refiere a la coordinación que existe entre los miembros de la comunidad educativa (personal docente, junta directiva ACE, Asamblea General)

Comunitario:

Se refiere al desarrollo de la comunidad en general, proyectos de infraestructura que hayan de gestionarse con organismos gubernamentales y no gubernamentales

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Consiste en identificar las problemáticas que suceden en la comunidad como también las áreas de oportunidad existentes para el beneficio de la misma. Se utiliza comúnmente el análisis de FODA.

F O D A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
◆	◆
DEBILIDAD	AMENAZAS
◆	◆

NECESIDADES POR AMBITO

Aquí se puntualizan los puntos de partida para el mejoramiento de la comunidad educativa por ámbitos de trabajo.

- Pedagógico Curricular
- Administrativo
- Comunitario
- Organizativo

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales plantean lo que se desea lograr en cuanto a las áreas de trabajo.

- Área Pedagógica
- Área Administrativa
- Área Organizativo
- Área Comunitaria

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se plasman las actividades que se deberán seguir para la consecución de objetivos por un plazo de 5 años.

No.	DESCRIPCIÓN	AÑOS					RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	

EVALUACION

La evaluación del PEI se hace vía observación directa con opinión subjetiva de cómo se han llevado a cabo las actividades.

1.2 EL PLAN ESCOLAR ANUAL

Es un instrumento operativo que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y programadas, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo.

Contribuye a conducir la labor propuesta de la comunidad educativa y orienta la organización que se necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.

ELEMENTOS QUE TIENE UN PLAN ESCOLAR ANUAL

El Plan Escolar Anual (PEA), deberá considerar los componentes básicos siguientes:

EL.	FASE	DESCRIPCION
1.	DIAGNÓSTICO	Este apartado se refiere al diagnóstico que respalda el Plan, el cual permite un uso efectivo y eficiente de los recursos existentes. Es decir, el diagnóstico es un análisis objetivo de la situación educativa y social que se intenta modificar y de los problemas a enfrentar, con el fin de establecer las prioridades que la institución educativa esta en condiciones de desarrollar para resolverlos.
2.	OBJETIVOS	Se deberá describir los que se desea obtener al final del período de duración del Plan, mediante la ejecución de las actividades y los recursos asignados.
3.	METAS	Las metas son los objetivos cuantitativamente dimensionados. Expresan lo que se logrará en un plazo determinado (las metas deberán estar en función de los procesos institucionales).
4.	ACTIVIDADES	Son acciones que permiten alcanzar los objetivos previstos establecidos para un período determinado que se plasman en un Cronograma. Deben corresponder a una o varias metas.

EL.	FASE	DESCRIPCION
5.	RECURSOS	Es la cantidad de recursos (humanos, materiales y financieros) que se ha previsto para la realización de una actividad, con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos del Plan. Para ello es necesario elaborar el Presupuesto de Ingresos y Gastos que más adelante se detalla.
6.	PRESUPUESTO	En este cuadro se anotaran los rubros contemplados en cada Meta o Proyecto a desarrollar, la cantidad o numero de bienes o servicios, el precio unitario del bien o servicio y el Total (que se obtiene de multiplicar cantidad por precio unitario).
7.	PROYECTOS COMPLEMENTARIOS	Los proyectos son acciones definidas para atender necesidades o problemas detectados en el diagnóstico, para un período de tiempo establecido.
8.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	En el Cronograma, se deberá indicar las semanas del mes en que se realizara la actividad. Por ejemplo, si la actividad se realizara en la segunda semana de Junio, se indicara con el número 2, si se realizara en las cuatro semanas de un mes, se indicara 1, 2, 3, 4.
9.	EVALUACIÓN	Se comparará resultados (Metas y Objetivos) sobre las actividades propuestas y los logros obtenidos.

PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESCOLAR ANUAL

1. *Identificar las necesidades prioritarias, evaluación diagnóstica.*
2. Definir los objetivos anuales.
3. Precisar objetivos según las áreas específicas.
4. Determinar las metas Institucionales.
5. Determinar las actividades.
6. Asignar recursos.
7. Elaborar el Presupuesto.
8. Definir los responsables para cada actividad.
9. Elaborar cronograma.
10. Definir Plan de Evaluación.
11. Elaborar el documento final.

El esquema desagregado para elaborar el Plan Escolar Anual es el siguiente:



MINISTERIO DE EDUCACION

PLAN ESCOLAR ANUAL

AÑO : _____

INSTITUCIÓN : _____

TELÉFONO : _____

MODALIDAD : _____ CÓDIGO: _____

DISTRITO : _____

MUNICIPIO : _____

DEPARTAMENTO : _____

PLAN ESCOLAR ANUAL

CONTENIDO

DIAGNÓSTICO

- Problemática Priorizada
- Causas de la Problemática
- Recomendaciones

OBJETIVOS

- Objetivo General
- Objetivos Específicos

METAS O PROYECTOS

ACTIVIDADES:

- Actividades
- Cronograma
- Responsable

RECURSOS

- A. Humanos
- B. Materiales
- C. Financieros

PRESUPUESTO

PROYECTOS COMPLEMENTARIOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EVALUACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DEL PLAN ESCOLAR ANUAL

PORTADA (Año, Institución, Modalidad, Código, Teléfono, Distrito, Municipio y Departamento).

CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO EDUCATIVO (Población escolar, Planta docente y Administrativa).

I. DIAGNÓSTICO

(Los insumos a considerar en este apartado son los que proporciona el Diagnóstico del PEI y el Diagnóstico situacional de la coyuntura local y nacional).

A) Problemática Priorizada:

No.	AREA	DEFINIR LA PROBLEMÁTICA
1.	Pedagógica Curricular	
2.	Administración Financiera	
3.	Organización Operativa	
4.	Comunitaria	

B) Causa de la Problemática: (Anotar la causa en función al Área y Problemática anterior)

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

II. OBJETIVOS:

(Ubicar los objetivos generales y específicos según las áreas: Institucional, Pedagógica y Administrativa)

No.	OBJETIVO GENERAL
1.	
2.	
3.	

No.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1.	
2.	
3.	

C. III. METAS

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

D.

E. IV. ACTIVIDADES

No.	DESCRIPCIÓN	(i) CRONOGRAMA												RESPONSABLE
		1er. TRIM.			2º. TRIM.			3er. TRIM.			4º. TRIM.			
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

F. VI. PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____
MODALIDAD: _____ CÓDIGO: _____ DISTRITO No. _____
TELÉFONO: _____ DEPARTAMENTO: _____
MUNICIPIO: _____ AÑO ESCOLAR: _____

G.

• **SALARIOS/SERVICIOS PAGADOS POR EL MINEDUS \$**

Personal Docente US \$ _____
Personal Administrativo US \$ _____
Servicios Básicos US \$ _____
Alquiler US \$ _____

• **TRANSFERENCIAS (BONOS) US \$ _____**

H.

• **INGRESOS PROPIOS US \$**

Contribuciones Voluntarias US \$ _____
Cuotas de escolaridad US \$ _____
Otros ingresos propios US \$ _____
(Especificar)

• **DONACIONES US \$ _____**

• **OTROS (Detallar): _____ US \$ _____**

I.

J.

K.

L. TOTAL INGRESOS US \$

Presidente de la Modalidad

Tesorero de la Modalidad

Consejal Propietario, Profesor (Si aplica)

Todo Plan Escolar Anual debe ser acompañado del PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS y de los PROYECTOS COMPLEMENTARIOS a realizarse en el año escolar.

PRESUPUESTO ANUAL DE EGRESOS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____
MODALIDAD: _____ CÓDIGO: _____ DISTRITO No. _____
TELÉFONO: _____ DEPARTAMENTO: _____
MUNICIPIO: _____ AÑO ESCOLAR: _____

(i) (ii) RUBROS	MONTO ESTIMADO ANUAL (US \$)
1. Pago personal docente	
a) Pagado por el MINED	
b) Pagado por la Modalidad y/o Alcaldía Municipal, ONGs	
c) Otros	
2. Pago personal Administrativo y/o de Servicio	
a) Pagado por el MINED	
b) Pagado por la Modalidad	
c) Otros	
3. Pago de Servicios Básicos	
a) Por el MINED	
b) Por la Modalidad	
c) Otros	
4. Pago de Alquiler	
5. Compra de Material Educativo	
a) Didáctico	
b) Equipo	
c) Mobiliario	

(i) (ii) RUBROS	MONTO ESTIMADO ANUAL (US \$)
d) Otros	
6. Gastos de Operación	
a) Mantenimiento y reparación de Infraestructura	
b) Mantenimiento y Reparación de Mobiliario y Equipo	
c) Material e implementos de Aseo y Limpieza	
d) Materiales y gastos de operación logística	
e) Otros	
7. Capacitación	
a) Libros o material didáctico	
b) Servicios profesionales (Especificar)	
c) Servicios de Alimentación	
d) Otros	
9. Actividades Sociales	
10. Otros Gastos(Detallar): _____ _____ _____ _____	
TOTAL EGRESOS	US \$

Presidente de la Modalidad

Tesorero de la Modalidad

Consejal Propietario, Profesor(a) (Si aplica)

VII. ESQUEMA DE PROYECTOS COMPLEMENTARIOS

(En esta parte harán el listado del proyecto o proyectos a desarrollar durante el año. Los proyectos complementarios podrán agregarse al final del documento).

VIII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	DÍA	MOTIVO	ACTIVIDAD ESCOLAR

b) IX. EVALUACIÓN

Este apartado se lleva a cabo por medio de la supervisión directa, es decir se da seguimiento por medio visual u observación directa y opinión subjetiva.

c) X. ESQUEMA DE PROYECTO COMPLEMENTARIO

1. NOMBRE DEL CENTRO

EDUCATIVO: _____

_____ CÓDIGO DE INFRAESTRUCTURA

DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO:

DISTRITO: _____ TELÉFONO: _____

2.

DIRECCIÓN: _____

NOMBRE DEL DIRECTOR(A): _____

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: (Escribir la finalidad que persigue con el proyecto)

JUSTIFICACIÓN: (Escribir las razones o problemas que justifican el proyecto)

POBLACIÓN BENEFICIARIA: (Establecer el número beneficiarios directos del proyecto)

OBJETIVOS: (Escribir los objetivos cuantificados que persigue con el proyecto)

METAS DEL PROYECTO:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

PRESUPUESTO:

APROBADO POR:

Presidente de la Modalidad

Tesorero de la Modalidad

Consejal Propietario, Profesor(a) (Si aplica)

ANEXO 5.
METODOLOGÍA DE REDISEÑO
DE PROCESOS

MANUAL DE TRABAJO DE REINGENIERIA DE PROCESOS: RESUMEN

AUTOR JERRY L. HARBOUR

Proceso: la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimiento. Un proceso algo se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio.

XV. Principios

1. Orientación **al QUE-** el proceso de trabajo- **no al Quien**
2. Usar el quien para arreglar el que
3. Eliminar el desperdicio del proceso
4. Simplificarlo todo
5. Combinar varios pasos del proceso
6. Diseñar procesos con rutas alternas
7. En la medida de lo posible, dejar que el cliente ayude en el proceso
8. Usar la tecnología para mejorar en forma sustancial el desempeño del proceso

Con lo anterior se logra

Aumentar la calidad de los rendimientos

Reducir los costos de proceso

Comprimir los tiempos de ciclo

TRABAJO	DESPERDICIO
Agrega valor	Agrega demora
Hace avanzar el proceso	Agrega costos

Eficiencia del trabajo: $\frac{\text{Trabajo}}{\text{Trabajo} + \text{Desperdicio}} \times 100\%$

A.

LOS PASOS BÁSICOS DEL PROCESO

PASO	SIMBOLO	DESCRIPCION	TRABAJO	DESPERDICIO
Operación	○	Cualquier paso que agrega valor al proceso. Hace avanzar en forma directa al proceso	X	
Transporte	⇒	Cualquier acción que desplaza información u objetos, incluyendo personas		X
Demora (No programada)	D	Retraso no programado de materiales, partes o productos. Cualquier tiempo de espera de las personas		X
Inspección	□	Incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones		X
Almacenaje(Demora programada)	▽	Retraso programado de materiales, partes o productos		X
Retrabajo	⊙ R	Cualquier paso innecesario y repetido de operación		X

Solo los pasos de operación agregan valor al proceso. Los otros pasos son desperdicio.

La clave para hacer los procesos mejores, más rápidos y más baratos es:

- Identificar los diversos tipos de pasos en un proceso
- Eliminar o reducir al mínimo todos los pasos de procesos que representan desperdicio

Es preciso recordar que el desperdicio incluye los pasos de transporte, Inspección, Demora, Almacenaje y Retrabajo.

Un análisis del proceso permite:

- Cuanto tiempo toma el proceso
- Cuanto desperdicio contiene
- A cuantas personas involucra
- Cuanto cuesta

El propósito final del análisis de proceso es:

- Elevar la calidad del proceso
- Aumentar la eficiencia del proceso

- Reducir los costos relativos al proceso
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso
- Hacer el trabajo más seguro

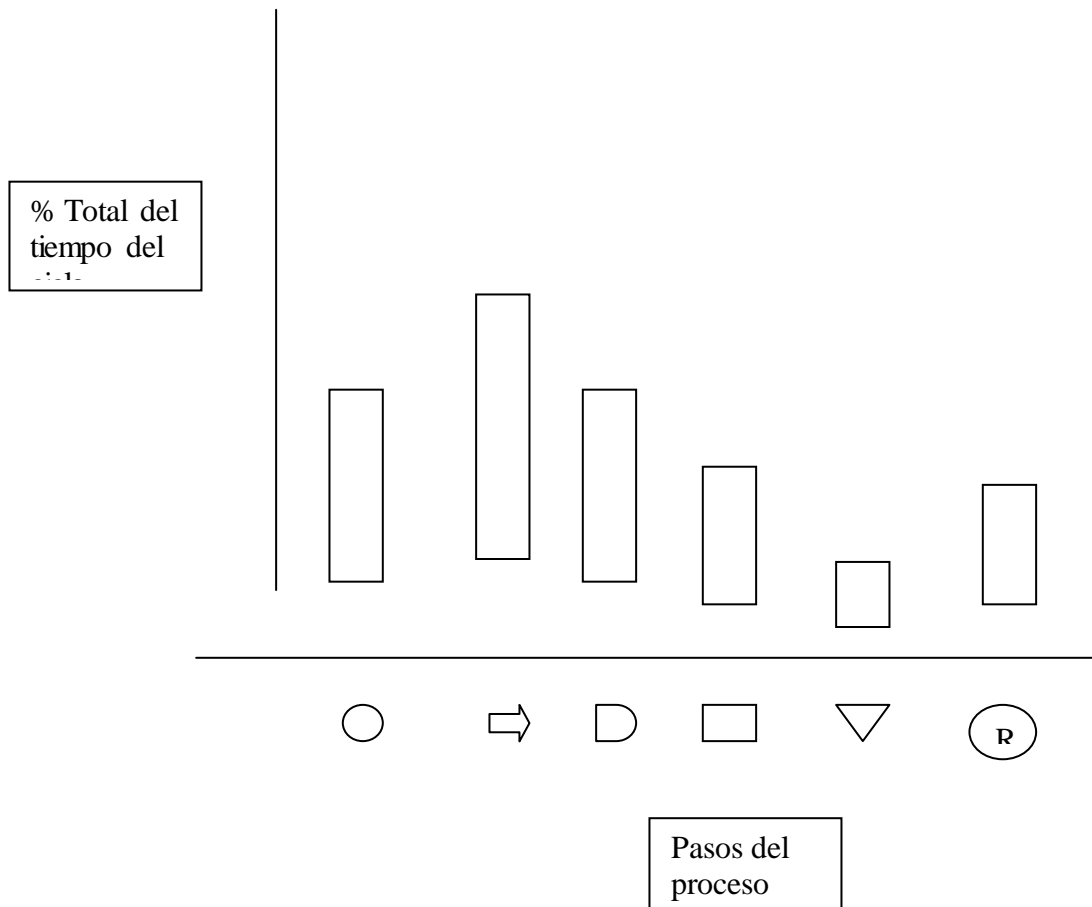
B. HOJA DE TRABAJO PARA ANÁLISIS DE PROCESO

#	PASO	Flujo(símbolo)	Minutos	SÍMBOLO EN LA GRAFICA					
				○	⇒	D	□	▽	⊙ R
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

C. GRAFICA SUMARIO DE DATOS

PASO	PASOS	MINUTOS
Operación	○	
Transporte	⇒	
Demora	D	
Inspección	□	
Almacenaje	▽	
Retrabajo	⊙ R	
Total		

HISTOGRAMA SOBRE LOS TIEMPOS UTILIZADOS POR CADA UNO DE LOS PASOS



EL METODO DE LOS 7 PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS

1. Definir los límites del proceso
2. Observar los pasos del proceso
3. Recolectar los datos relativos al proceso
4. Analizar los datos recolectados
5. Identificar las áreas de mejora
6. Desarrollar mejoras
7. Implantar y vigilar las mejoras

D. GRAFICA COMPARATIVA DE ANTES Y DESPUÉS

PASO	ANTES		DESPUES	
	Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación ○				
Transporte ⇨				
Demora D				
Inspección □				
Almacenaje ▽				
Retrabajo (R)				
Total				

E. PRINCIPIOS DE MEJORA DE PROCESOS

1. Eliminar desperdicio
2. Reducir el desperdicio al mínimo
3. Simplificar, simplificar, simplificar
4. Cada vez que sea posible, combinar pasos de procesos
5. Diseñar procesos con rutas alternas
6. Pensar en paralelo, no en línea
7. Recabar los datos en su origen
8. Usar la tecnología para mejorar el proceso
9. Dejar que los clientes ayuden en el proceso

METODOLOGÍA DE ENFOQUE POR PROCESOS

La Metodología para la Priorización y Mejora de los Procesos, se basa en las fortalezas de tres metodologías ya existentes:

- La eliminación de los desperdicios, entendiendo este como todas aquellas actividades que no agregan valor al proceso.(Harbour)
- Insistencia en el Recurso Humano y la reducción de la Resistencia al Cambio. (Morris & Brandon)
- Sistemática, Estructurada, Proporciona Instrumentos para el Análisis, Técnicas Administrativas de uso Tradicional, Plan de Implementación, Preocupación por el Empowering, papeles y responsabilidades. (Manganelly).

Visión de la Metodología:

Desarrollar e implementar procesos que considerando el entorno nacional e internacional, Planeación Estratégica Institucional y los diagnósticos institucionales, logren que se impacte positivamente en la forma de hacer el trabajo, en la estructura de los departamentos, en la cultura organizacional, en la utilización de recursos, en los costos de funcionamiento, y en el logro de resultados con oportunidad.

Objetivos de la Metodología:

- Mejorar la calidad y eficiencia en los recursos .
- Reducir costos de los procesos.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.
- Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y obtención de resultados.

FASES DE LA METODOLOGIA

La metodología a implementar está estructurada en seis etapas secuenciales, las cuales deben ejecutarse por medio de 30 pasos, que hacen uso de la observación y documentación de los procesos, para facilitar el análisis y rediseño de los mismos.

1. IDENTIFICACION.

OBJETIVO:

Definir el campo de trabajo y alcances del proyecto.

PROPÓSITO:

Comprensión de la Misión y Visión de la empresa, para la identificación y establecimiento de las metas y objetivos, así como los procesos que deben de rediseñarse en la organización.

RESULTADOS:

- Conocimiento de la Misión, Visión, metas y objetivos de la empresa.
- Listado de procesos claves.
- Listado de procesos con oportunidad estratégica.
- Listado de procesos a rediseñar.

PASOS:

- 1.1 Conocer la Misión y Visión de la empresa.
- 1.2 Identificar las metas de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.
- 1.3 Establecer procesos claves para el logro de la Misión y Visión.
- 1.4 Determinar el alcance de los procesos claves a nivel de estructura organizacional.
- 1.5 Establecer procesos con oportunidad estratégica.
- 1.6 Establecer los procesos a rediseñar.

2. PREPARACION.

OBJETIVO:

Establecer las condiciones que permitan y faciliten el desarrollo del proyecto.

PROPOSITO:

Buscar el apoyo necesario para su ejecución; así como definir responsabilidades y capacitar al personal que colabora con el mismo. Del mismo modo se busca estimular un ambiente favorable para el cambio.

RESULTADOS:

- Autorizaciones de la Cúpula de la Organización.
- Listado de áreas funcionales y recursos vinculados.
- Definición del equipo responsable del programa.
- Plan de comunicaciones.

PASOS:

- 2.1 Generar un compromiso con la Administración Superior y las Divisiones para la materialización del proyecto.
- 2.2 Identificar las áreas funcionales que participan del proceso y establecer personal involucrado.
- 2.3 Formar el Equipo de Mejora de Procesos.
- 2.4 Capacitar al Equipo de Mejora de Procesos.
- 2.5 Medir globalmente la satisfacción de Clientes internos o externos del proceso seleccionado.
- 2.6 Divulgar el proyecto.

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

OBJETIVO:

Conocer el proceso y determinar necesidades específicas de mejora.

PROPOSITO:

Conocer, analizar y diagnosticar el proceso actual para detectar las oportunidades de mejoramiento.

RESULTADOS:

- Evaluación del entorno del proceso.
- Diagrama de proceso.
- Demanda de los clientes.
- Generación de alternativas.

PASOS:

3.1 Revisar y analizar el entorno del proceso.

3.2 Documentar los procesos a rediseñar.

3.3 Analizar los procesos.

3.4 Identificar los requerimientos de los clientes internos y externos.

3.5 Conceptualizar las alternativas de nuevos procesos.

3.6 Evaluar y seleccionar la alternativa preferida.

4. REDISEÑO.

OBJETIVO:

Proponer nuevas formas de hacer los procesos.

PROPOSITO:

Producir un diseño del proceso capaz de ayudar a realizar la visión.

RESULTADOS:

- Diagramas entidades-procesos-actividades.
- Hojas de análisis de procesos.
- Tiempos y recursos asociados a cada proceso.
- Nuevos procesos.

PASOS:

4.1 Documentar los procesos rediseñados.

4.2 Evaluación de los impactos de los procesos rediseñados.

4.3 Establecer indicadores para el monitoreo del proceso.

5. IMPLEMENTACION.

OBJETIVO:

Ejecutar los nuevos procesos rediseñados.

PROPOSITO:

Dirigir cada acción necesaria para construir la nueva manera de hacer las cosas, por medio de la coordinación del personal, actividades y tiempos para la realización del programa.

RESULTADOS:

- Planes de implementación.
- Diagramas de Gantt.
- Informes de progreso.

PASOS:

- 5.1 Planificar la implementación.
- 5.2 Aprobación de la prueba piloto.
- 5.3 Adiestramiento del nuevo proceso.
- 5.4 Realizar prueba piloto.
- 5.5 Evaluar prueba piloto.
- 5.6 Ajustes al proceso.
- 5.7 Lineamientos para la Implementación global del proceso rediseñado.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

OBJETIVO:

Conocer como está funcionando el proceso rediseñado.

PROPOSITO:

Mantener un monitoreo periódico de los nuevos procesos rediseñados a través de los indicadores seleccionados.

RESULTADOS:

- Informes periódicos de funcionamiento de los procesos.
- Ajustes a los procesos.

PASOS:

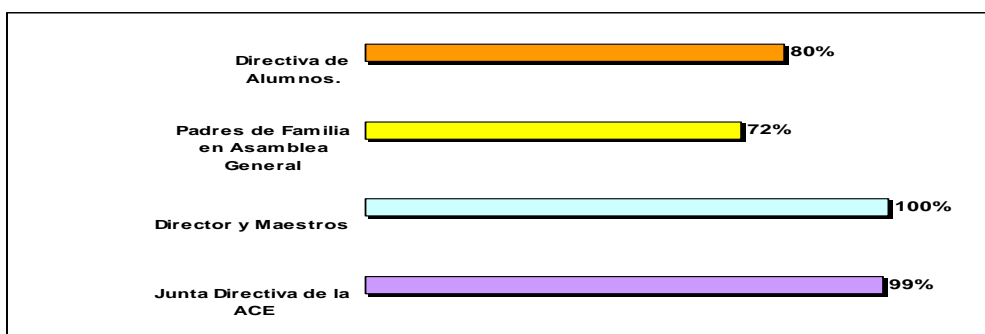
- 6.1 Seguimiento periódico.
- 6.2 Evaluación y mejora continua.

ANEXO 6 TABULACION ENCUESTAS

Tabulacion de Resultados de Encuestas

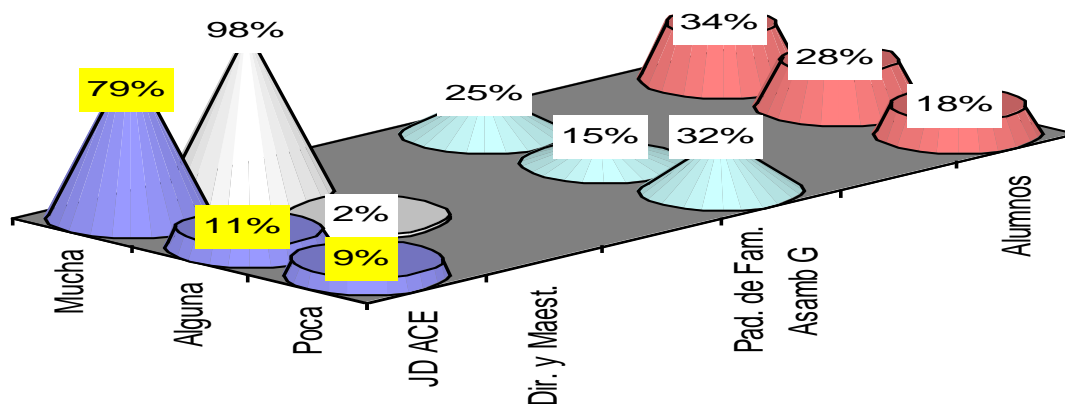
A continuación se presenta la tabulación del total de encuestas realizadas, para poder inferir acerca de los mismos y elaborar una síntesis de los resultados que se obtengan.

1. ¿Quiénes participan en la elaboración del PEI y PEA?



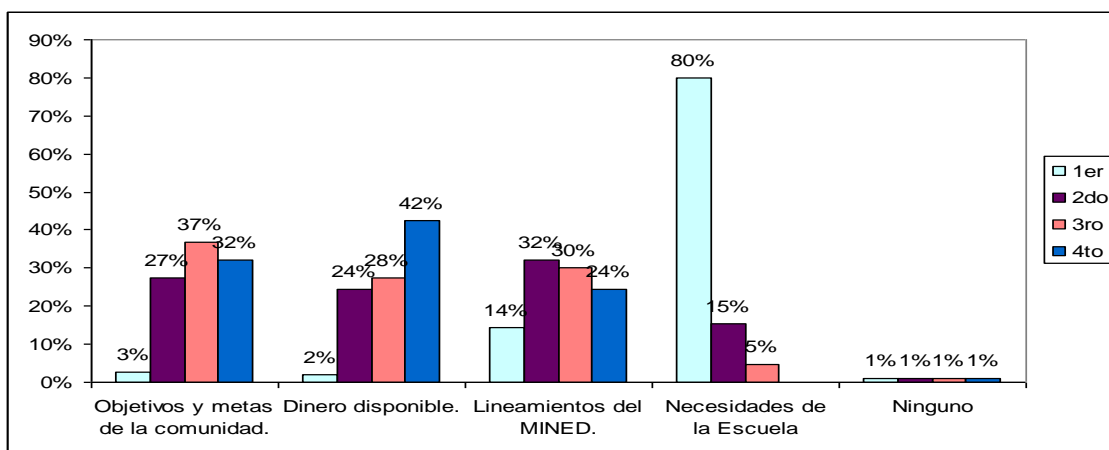
Del total de encuestados, el 100% manifestó que el Director/Maestros y la Junta Directiva de la ACE, participan en la elaboración de los principales planes desarrollados en las Escuelas, un 80% dice que la Directiva de Alumnos también participa y un 72% que los Padres de Familia en Asamblea General tienen participación.

2. ¿Que nivel de Participación tiene el Director y los miembros de la ACE en la elaboración del PEI y PEA?



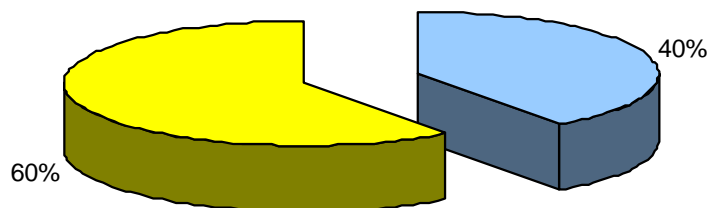
Al explorar el nivel de participación de los involucrados en la elaboración de los planes; se tiene que la mayor participación la tienen los Directores y Maestros con un 98%, le sigue la Junta directiva de la ACE con un 79%, los alumnos con un 34% y finalmente los Padres de Familia con un 25%.

3. ¿Qué aspectos de consideran para realizar el PEI y PEA? Numere por Orden de Importancia



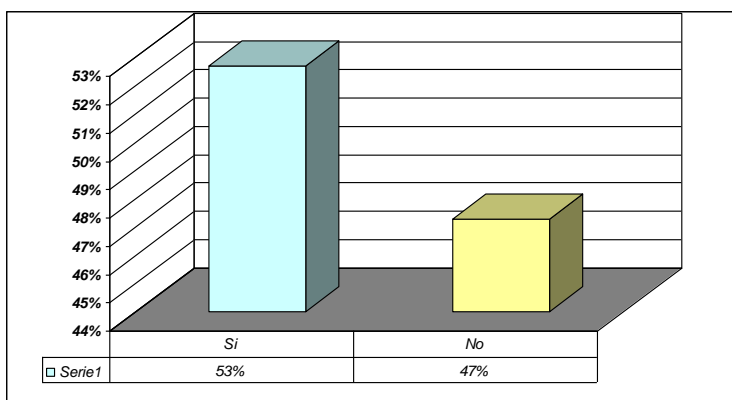
Al preguntar que aspectos consideraban más relevante al momento de elaborar los planes el 80% de los encuestados declaró que en Primer lugar se consideraban las Necesidades de la Escuela. En segundo lugar con un 32% se encuentran los Lineamientos dados por el MINED, En tercer lugar con un 37% se consideran los Objetivos que persigue la Comunidad. Así mismo 42% de los encuestados declararon que el Dinero disponible se consideraba en último lugar.

4. ¿Conoce el libro de Procedimientos?



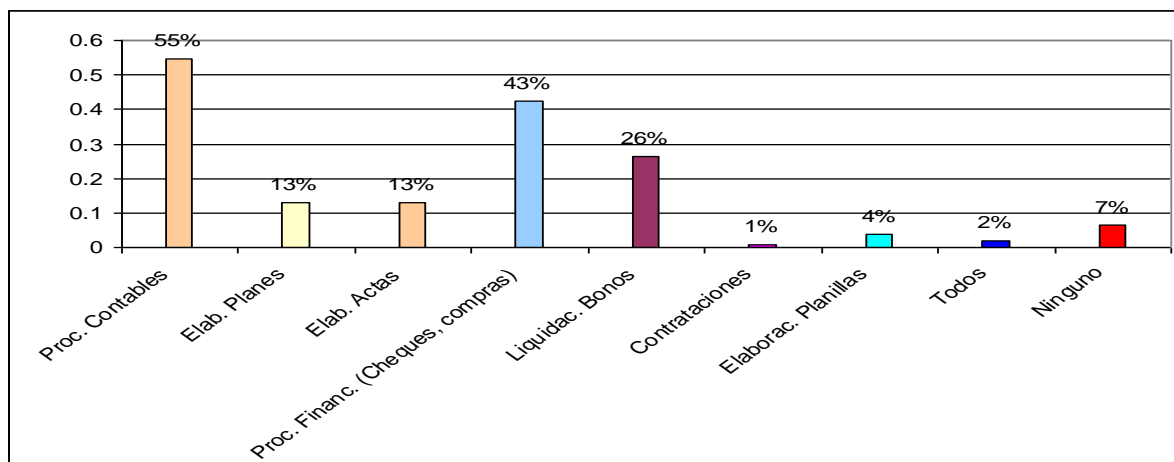
El 60% de la población manifestó conocer el Libro de Procedimientos Paso a Paso y un 40% no.

5. ¿Están claros los pasos a seguir en el libro de Procedimientos?



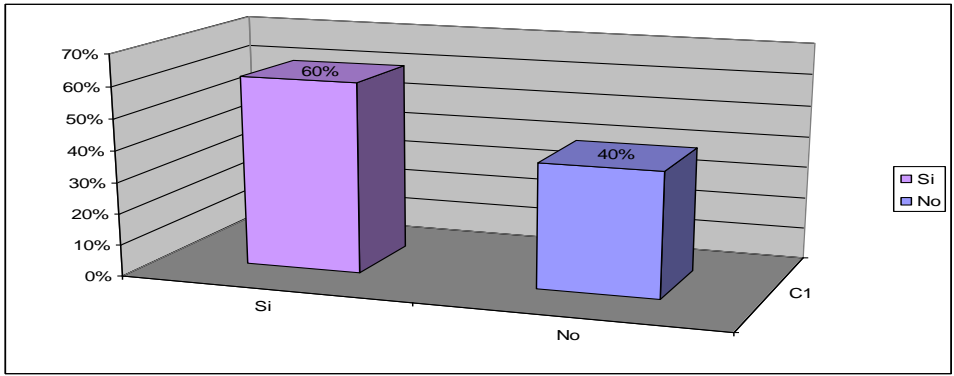
De las personas que conocían el libro; el 47% declaró que los pasos a seguir, descritos en él no estaban muy claros, muchas veces por el bajo nivel académico de los miembros de la ACE, quienes son los responsables de ejecutarlos.

6. ¿Que procedimientos son mas difíciles de realizar para usted?



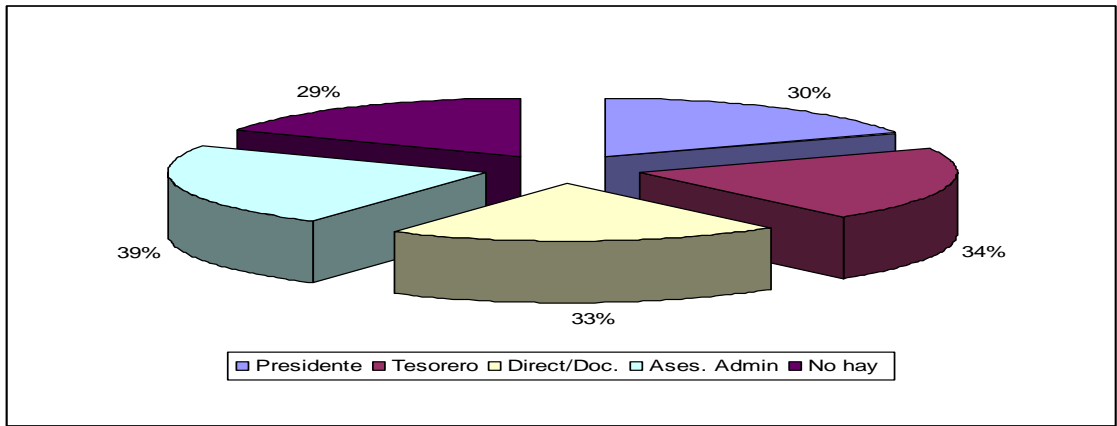
Al preguntar que procedimientos de los cuales se desarrollan en las ACEs tienen mayor dificultad o trabas para desarrollarlos el 55% declaró que los Procedimientos Contables, un 69% apuntó que los procedimientos Financieros (Manejo de Cheques, Compras, Liquidación de Bonos), así mismo se les dificultaba desarrollar Planes y la elaboración de Actas, cada una con un 13% respectivamente.

7. Conoce sus funciones?



El 60% manifiesta conocer sus funciones y pudo listar algunas de ellas, más un 40% no pudo listar las funciones que desempeña.

Miembros de la comunidad educativa, sobre los que recae la mayor carga de trabajo



Teniendo un porcentaje alto de miembros de ACE que no conocen sus funciones, es obvio que éstas se recargan sobre otros miembros de la comunidad educativa; y así tenemos:

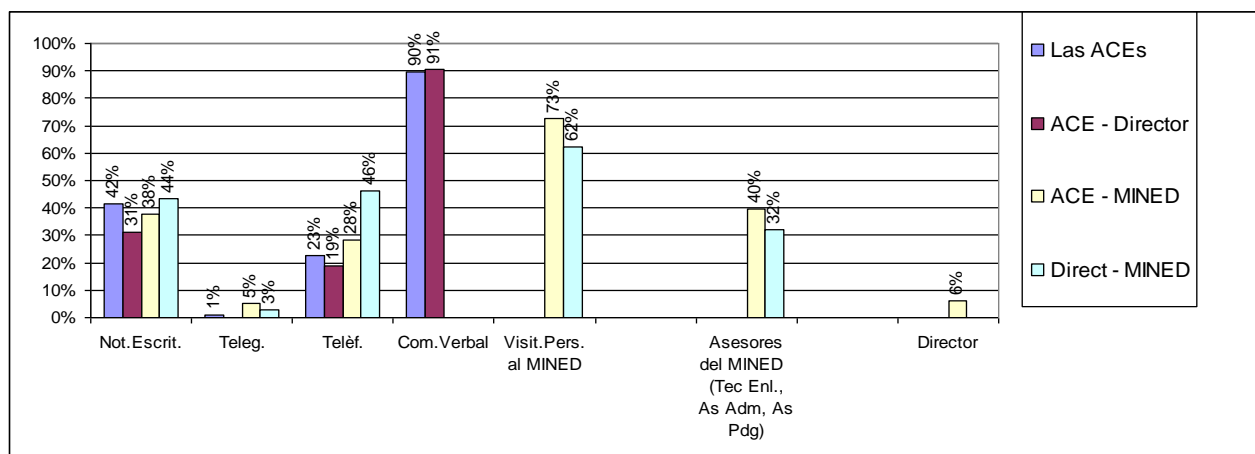
Un 39% de la población encuestada, manifestó que se recarga trabajo sobre el Asesor Administrativo, un 33% dijo que sobre el Director y Docentes del Centros Escolar, un 30% sobre el Presidente y un 29% manifestó que el trabajo se recarga sobre el Tesorero de la Escuela. No así un 34% de la población encuestada manifestó que no hay recargo de trabajo en otros miembros de la Comunidad educativa, ya que cada quien hace lo que le corresponde.

8. ¿Realiza la ACE Gestiones en pro del Centro Escolar con otras Instituciones?



El 79% de la población manifestó que la ACE si realiza gestiones de ayuda en pro de la Escuela con otros organismos diferentes del MINED.

10. Indique Cuáles de los siguientes medios de comunicación utiliza entre:

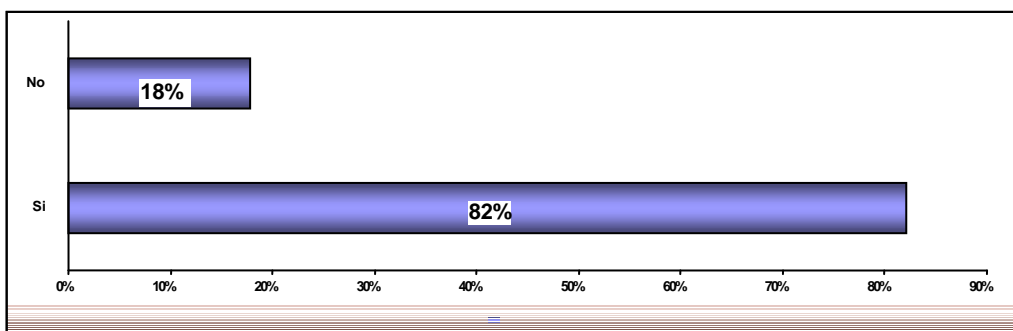


Los miembros de la ACE, ACE-Director, ACE-MINED y Director-MINED?

El medio de comunicación más utilizado entre los miembros de la ACE es la comunicación verbal según el 90% de las encuestas. Entre la ACE y el Director de la Escuela la Comunicación también es Verbal, y así lo expresa el 91% de la población. Así mismo la comunicación de la ACE y Directores con el MINED se

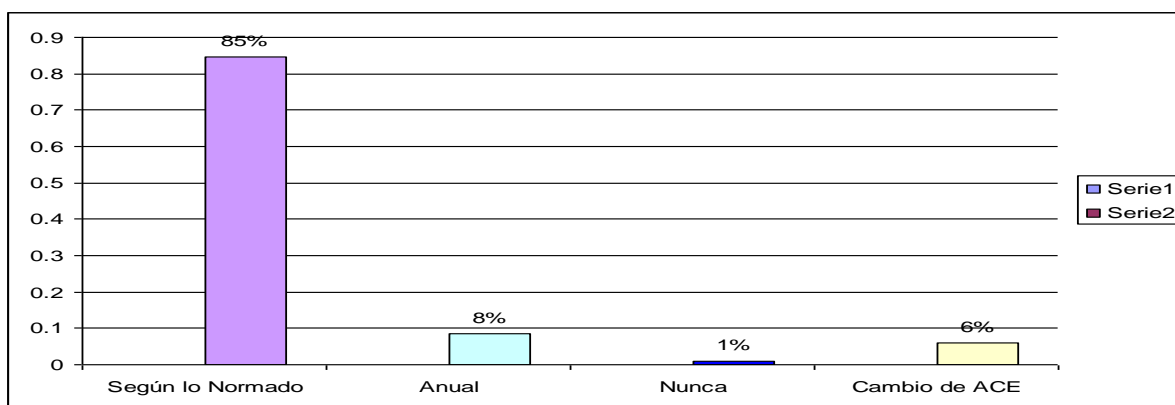
lleva a cabo por medio de Visitas que los miembros de ACEs o Directores realizan al MINED, así lo reflejan el 73% y 62% de la población abordada, respectivamente.

11. ¿Son efectivos los medios de comunicación utilizados para lograr los objetivos planteados?



Aunque los medios de comunicación empleados, no son muy formales, y a pesar de que las Escuelas están localizadas en las zonas rurales el 82% de la población encuestada, declaró que los medios de comunicación empleados, sí eran efectivos.

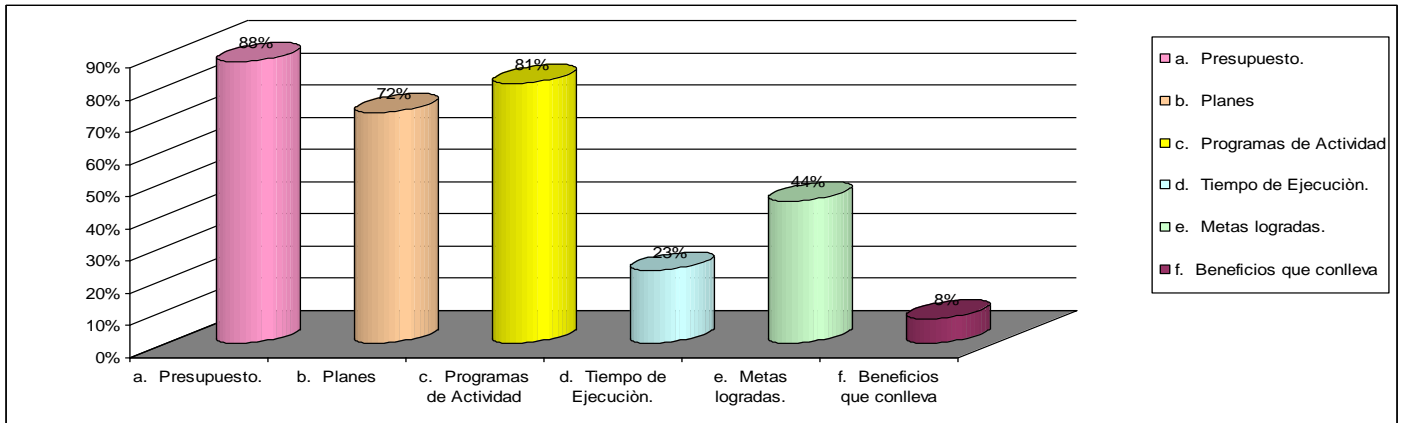
12. ¿Cada cuanto tiempo se rinden informes al MINED sobre las actividades desarrolladas por la ACE en pro del Centro Escolar?



El 85% de la población abordada manifestó que rinde informes a la ACE, según las normas del MINED; cada vez que se liquida y solicitan Bonos (lo cual puede ser mensual, trimestral o semestral), y un informe general de la gestión de la ACE anual; donde se entregan los Estados Financieros de la ACE y las actividades desarrolladas a lo largo del año. Un 8% del total de Escuelas visitadas manifestó

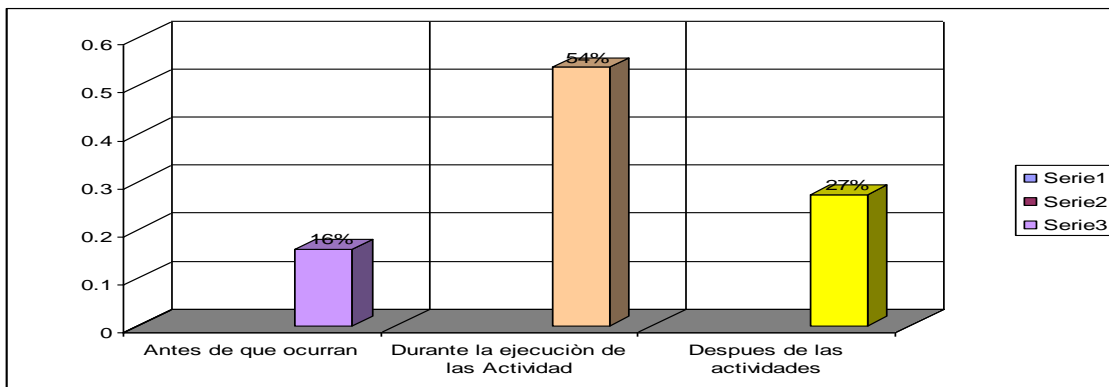
rendir informes anualmente, el 6% únicamente cuando hay cambio de ACE y 1% de las Escuelas visitadas manifiesta que la ACE nunca ha entregado informes de su gestión al MINED.

13 ¿Cuáles de los siguientes elementos utiliza para llevar el control de las actividades?



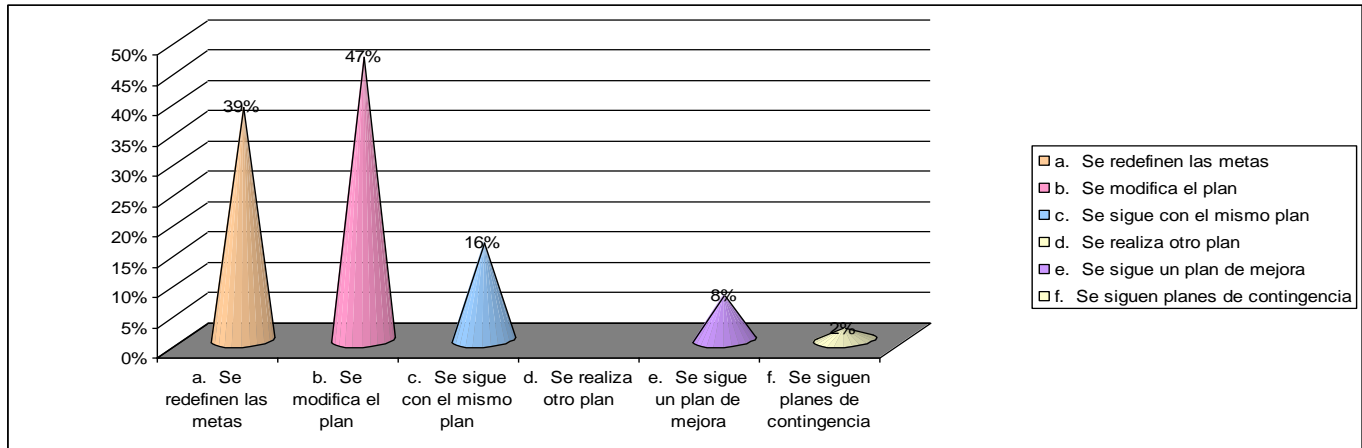
Todas las Escuelas visitadas elementos de control de actividades así tenemos que el 88% de las comunidades utilizan Presupuestos para controlar sus actividades, el 81% programa las actividades a desarrollar, un 72% controla las actividades por medio de los planes realizados y un 44% a través de metas logradas.

14. ¿Durante el desarrollo de las actividades, en que momento se detectan las desviaciones (No cumplimientos)?



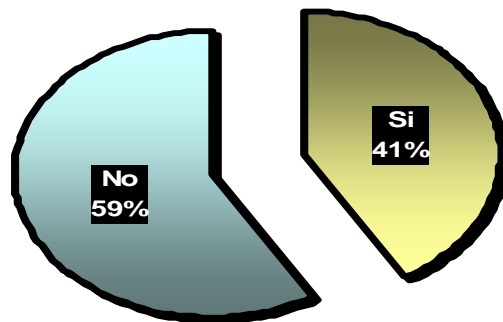
el 54% de las comunidades manifestó que detectaban los errores durante la ejecución de las actividades y únicamente un 16 % manifestó que se adelantaban a la ocurrencia de los mismos.

15. ¿Cuando se detecta un error o un incumplimiento de actividades dentro de la ACE ¿Qué acciones se toman?



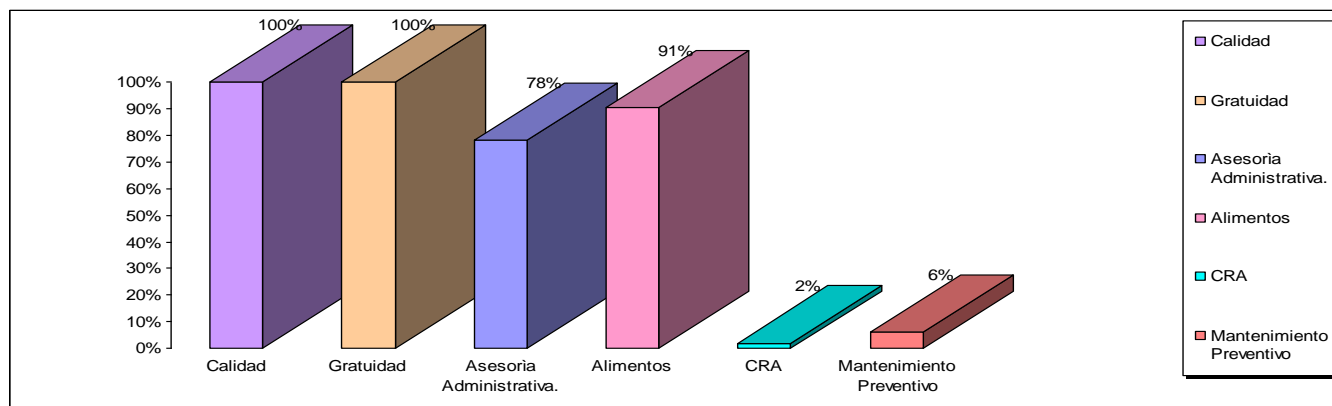
Así mismo las acciones tomadas para corregir los errores son : 47% de la población manifiesta que modifican sus planes, y un 39% redefine las metas ya planteadas. Ya que es muy poco el porcentaje de Escuelas que prevén los errores, se tiene que únicamente un 2% de las Escuelas siguen Planes de Contingencia y un 6% siguen Planes de Mejora.

16. ¿Conoce los pasos que se deben de seguir para realizar los registros contables y para llenar los respectivos formularios?



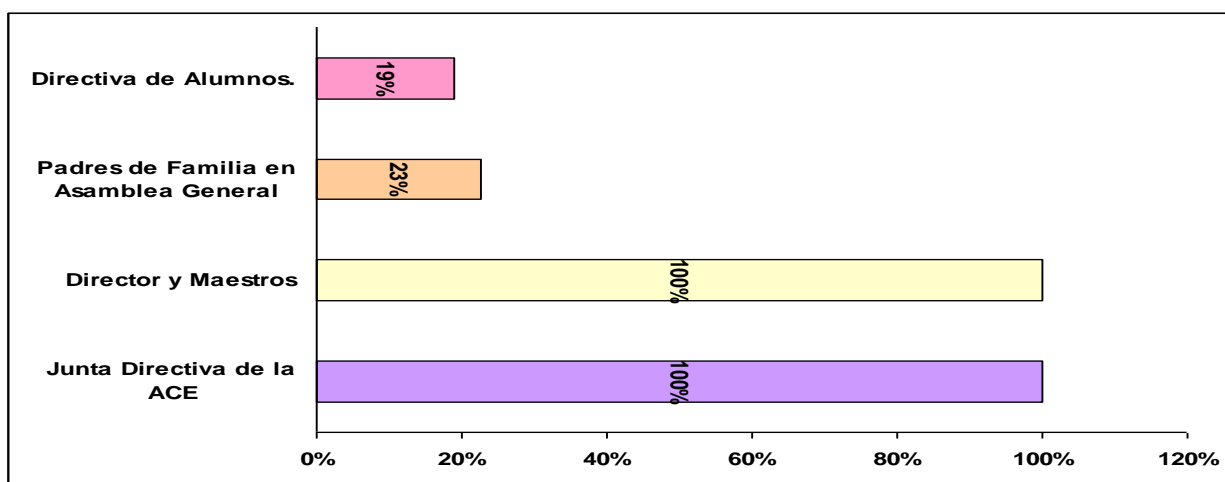
El 59% de la población encuestada o de Escuelas no saben como desarrollar los pasos para llevar los registros contables y llenar los respectivos formularios.

17. ¿Que bonos recibe el centro educativo y para que se usan?



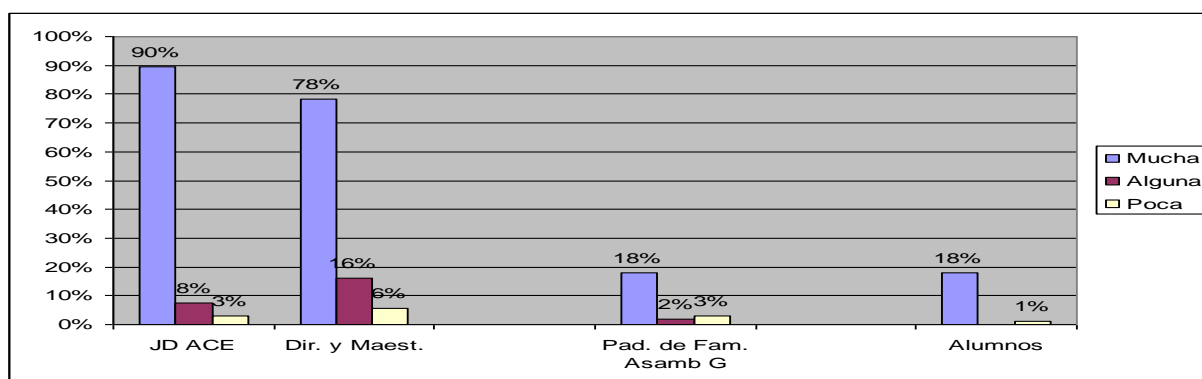
Todas las Escuelas reciben el Bono de Calidad y el de Gratuidad, el 91% de las Escuelas recibe el de Alimentos. El 78% de las Escuelas recibe el Bono de Asesoría Administrativa y únicamente el 2% del total de Escuelas visitadas recibe el Bono CRA (Centro de Recursos de Aprendizaje).

18. ¿Quién toma la decisión de cómo gastar los bonos y las transferencias?



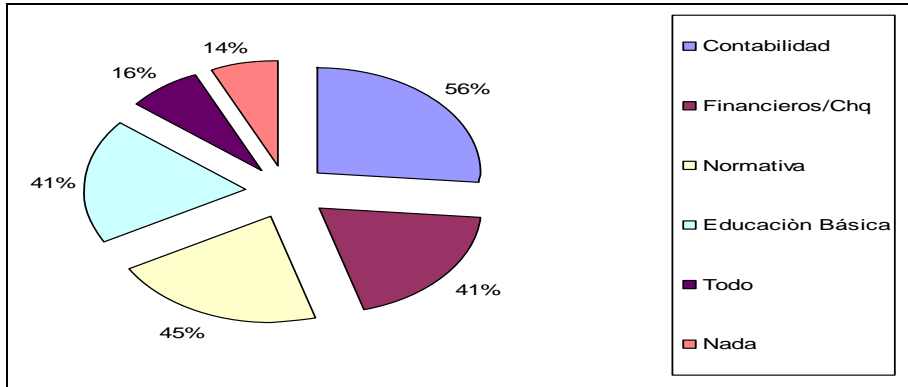
La decisión de cómo gastar los bonos y las transferencias en pro de la Escuela la toman la Junta Directiva de la ACE y Directores/maestros, participando únicamente un 23% de los Padres de Familia y apenas un 19% de la directiva de Alumnos.

19. ¿Que nivel de participación (grado de influencia) tienen los directores y los padres miembros de la ACE en como se gastan los bonos y las transferencias?



Al medir el grado de compromiso de los involucrados en la toma de decisiones de cómo gastan los bonos y transferencias, tenemos: que un 90% de la Junta directiva de la ACE y un 78% de los Directores/Maestros tiene MUCHA participación,; y aunque la participación de los Alumnos es 19% solo el 18 % participa mucho. No así los Padres de Familia que del 23% que participa, únicamente el 18% participa mucho.

20. ¿En que áreas necesita capacitación u orientación para desarrollar bien sus funciones?



Las áreas donde se manifiesta que se requiere mayor capacitación por deficiencias encontradas son:

- Contabilidad con un 56% de la población que así lo expresa.
- Normativa y funcionamiento: El 45% de la población encuestada manifiesta que necesitan orientación en el funcionamiento de la ACE, sus funciones, como elaborar planes, Actas, etc.
- Financiera, en donde abarca el manejo de cheques, uso de fondos, compras, liquidación de bonos; expresando esto un 41% de la comunidades visitadas.
- Educación Básica; por lo menos hasta 6To. Grado, fue la inquietud del 41% de la población abordada.

ANEXO 7.

FORMULARIOS PARA LA

ADQUISICION Y

CONTRATACION DE BIENES Y

SERVICIOS SEGÚN LACAP

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.2

BASES DE LICITACION O CONCURSO

Este modelo representa el contenido mínimo de las bases de Licitación o Concurso, el cual variará de acuerdo al objeto a adquirir.

NOMBRE DE LA INSTITUCION
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL

LICITACION O CONCURSO _____ **No.** _____
(Según artículos 40 y 41 de la LACAP)

Contrato de: _____
(Según artículo 22 de la LACAP)

(Breve descripción del objeto contractual)

Señor oferente:

Favor leer detenidamente las condiciones que deberá cumplir su oferta.

<i>APROBACION</i>	<i>VIGENCIA</i>
<i>FIRMA:</i> _____	<i>DCA:</i> 05
<i>NOMBRE:</i> LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR	<i>MEZ:</i> MARZO
<i>CARGO:</i> JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	<i>AÑO:</i> 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

1. OBJETO DE LA LICITACION O CONCURSO

La Institución, a través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, somete a competencia la Licitación o Concurso (Público o Público por Invitación) No. _____, referente a _____, según detalle y especificaciones en la presente.

2. MARCO LEGAL

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y demás legislación aplicable.

3. CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES TECNICAS

La adquisición de _____, objeto de esta licitación o concurso, deberá proporcionarse de conformidad a las siguientes condiciones y especificaciones técnicas:

4. PERIODO PARA ADENDAS Y CONSULTAS**4.1 Adendas o Enmiendas**

La Institución podrá hacer por escrito, adendas o enmiendas a las bases de licitación o concurso, por lo menos con _____ días hábiles de anticipación a la presentación de ofertas, las cuales notificará a todos los interesados que hayan retirado las bases de licitación o concurso.

4.2 Consultas y/o Aclaraciones

Toda consulta y/o aclaración que los interesados consideren necesario, deberá formularse por escrito a la UACI de la Institución, los días _____ y _____ de _____ de 200__, las que serán contestadas y comunicadas por escrito a todos los interesados que hayan retirado las bases de licitación o concurso.

APROBACION**FIGENCU**

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MESES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

5. DE LA OFERTA EN GENERAL**5.1 Contenido de la oferta**

a) La oferta técnica deberá ser presentada de conformidad a las condiciones y especificaciones técnicas de las presentes bases.

- El ofertante deberá incluir en su oferta (cuando aplique), un listado de los subcontratistas que se proponga subcontratar, los cuales estarán sujetos a la aprobación de la institución. El contratista es legalmente responsable de los daños y perjuicios causados por el subcontratista.

b) La oferta económica deberá contener:

- Cantidad,
- Precio unitario por rubro (según el caso) y los precios totales, en dólares de los Estados Unidos de América o en otra moneda extranjera de conformidad con lo establecido en convenios internacionales, y,
- Los precios ofertados deberán incluir el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).

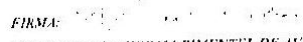
c) Otros contenidos de la oferta

- Las cotizaciones de las ofertas (cuando aplique), se harán con base a los términos de comercio internacional INCOTERMS, vigentes.
- El período de vigencia de la oferta, será de ____ días, contados a partir de la fecha de apertura de las ofertas.

5.2 Documentos que deben adjuntarse a la oferta

a) Si es persona jurídica

APROBACION

FIRMA: 

NOMBRE: LICDA NORMA PIMENTEL DE AYELAR

CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DIAS: 05

MES: MARZO

AÑO: 2002

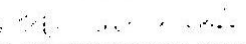
MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARACTER AUTÓNOMO

Fotocopia certificada por notario de:

- Testimonio de escritura de constitución de la sociedad debidamente inscrita en el Registro de Comercio.
- Testimonio de la escritura de modificación, transformación o fusión de la Sociedad inscrita en el Registro de Comercio (si aplica).
- Constancia de matrícula de comercio de comerciante social vigente, o en su defecto, recibo de pago de la misma, o constancia extendida por el Registro de Comercio de que la emisión de la matrícula se encuentra en trámite de renovación, o primera vez según sea el caso.
- Credencial de Representante Legal u otro documento que lo acredite como tal, debidamente inscrita en el Registro de Comercio o Testimonio de la Escritura del poder del Representante Legal, inscrita en el Registro de Comercio.
- Nómina de Accionistas.
- Cédula de Identidad Personal, NIT, Pasaporte o Carnet de Residente del Representante Legal de la Sociedad, documentos que deben estar vigentes.
- Fotocopia legible de los Estados Financieros Básicos (Balance General y Estado de Resultados) de los últimos tres ejercicios, o del período que tenga de operar el ofertante según su fecha de creación, firmados por los responsables de su elaboración y autorización, debidamente auditados por Auditor Externo, autorizado por la Junta de Vigilancia de la Contaduría Pública.

Originales de los siguientes documentos:

- Solvencias del Impuesto sobre la Renta y del IVA vigentes a la fecha de la apertura de las ofertas.
- Solvencia del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), vigente a la fecha de la apertura de las ofertas, o constancia de trámite, y /o solvencia de la AFP correspondiente.

<i>APROBACION</i>	<i>VIGENCIA</i>
<i>FIRMA:</i> 	<i>DIA:</i> 05
<i>NOMBRE:</i> LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR	<i>MES:</i> MARZO
<i>CARGO:</i> JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	<i>AÑO:</i> 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

- Solvencia de Impuestos Municipales de la Sociedad, vigente a la fecha de la apertura de las ofertas, de la Alcaldía Municipal del domicilio del ofertante.
- Fotocopias de declaraciones del IVA, correspondientes a los _____, meses anteriores a la apertura de ofertas.
- Declaración Jurada sobre la veracidad de la información proporcionada.

b) Si es persona natural

Fotocopia certificada por notario de:

- Cédula de Identidad Personal.
- Tarjeta del Número de Identidad Tributaria (NIT).
- Tarjeta de Registro de Contribuyente del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios IVA (sí aplica).

Originales de los siguientes documentos:

- Los mismos documentos originales solicitados a las personas jurídicas.

5.3 Presentación de la oferta

- La Institución definirá las modalidades de presentación de las ofertas tanto técnicas como económicas, en función de su naturaleza, complejidad, monto y grado de especialización de la obra, bien o servicio; y cuando aplique la previsión de presentar ofertas distintas con opciones y variantes.
- Las ofertas deberán presentarse en castellano o traducidas al mismo idioma, debidamente autenticadas por las autoridades correspondientes e indicaran la posibilidad de exigir información complementaria a la oferta, en otros idiomas y los casos en los que se requerirá traducción.
- El ofertante (cuando proceda), presentará la oferta con apostilla para las contrataciones internacionales, en los términos que establezcan los tratados suscritos por El Salvador.

APROBACION

LEGENCIA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

- Presentación de muestra o catálogos (cuando aplique).
- Adjuntar original de la garantía de mantenimiento de oferta. El valor de dicha garantía será el equivalente a _____ (dólares de los Estados Unidos de América), debiendo considerar además el apartado 16 de estas bases.
- La presentación de las ofertas se efectuará en _____ (dirección), en fecha _____ del mes de _____ de 200__, de las _____ a las _____ horas (hora local)
- Tanto la oferta técnica como la oferta económica se deben presentar debidamente firmadas y selladas por el ofertante o su representante legal.

5.4 Apertura Pública de Ofertas

La apertura de las ofertas, se efectuará en _____ (dirección), en fecha _____ del mes de _____ de 200__, a las _____ horas (hora local).

6. ACEPTACION DE BASES DE LICITACION O CONCURSO

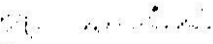
Es entendido y convenido que el ofertante al presentar su oferta, dará por aceptadas las condiciones y especificaciones establecidas en las bases de licitación o concurso.

7. PROHIBICIONES

Después de la apertura de ofertas y antes del anuncio de la adjudicación del contrato, no se dará información a ninguna persona o personas respecto a la evaluación de las ofertas, de conformidad a lo estipulado en el Art. 54 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

8. EVALUACION DE OFERTAS

Se evaluarán todas las ofertas en los aspectos y criterios siguientes:

<i>APROBACION</i>	<i>VIGENCIA</i>
FIRMA: 	DLI: 05
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR	MES: MARZO
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	AÑO: 2001

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

Evaluación de los aspectos técnicos _____%

Factores a evaluar

1. xxxxxxxx _____%
2. xxxxxxxx _____%
3. xxxxxxxx _____%
4. xxxxxxxx _____%

Evaluación de la capacidad financiera _____%

Factores a evaluar

1. xxxxxxxx _____%
2. xxxxxxxx _____%
3. xxxxxxxx _____%
4. xxxxxxxx _____%

En este apartado se establecerá la calificación mínima que deberá obtener la oferta técnica y capacidad financiera, como condición previa para que sea considerada la propuesta económica.

El informe de recomendación emitido por la Comisión de Evaluación de Ofertas, comprenderá la calificación de la oferta mejor evaluada para la adjudicación correspondiente. Asimismo, incluirá la calificación de aquellas otras que en defecto de la primera, representan opciones a tomarse en cuenta para su eventual adjudicación.

La Institución, se reserva el derecho de verificar en cualquier momento la veracidad de la documentación presentada e información proporcionada por el ofertante.

9. PRORROGA Y DECLARACION DESIERTA DE LA LICITACION O CONCURSO

En este apartado, el Titular de la Institución podrá establecer la prórroga de la licitación o concurso, así como decidir declararla desierta. La Institución emitirá una resolución razonada de tal decisión.

PROBACION

AGENCIA

FIRMA:

DIU: 00

NOMBRE: LIC DA NORMA PIMENTEL DE AVLLAR

MES: MARZO

CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

10. DE LA ADJUDICACION**10.1 Plazo**

La institución efectuará la adjudicación de la licitación o concurso, en un plazo de _____ días, después de la apertura de las ofertas.

10.2 Otras consideraciones

En este apartado, la institución podrá prever la adjudicación parcial de la licitación, cuando sea necesario.

11. PLAZO PARA LA FIRMA DE LOS CONTRATOS

La Institución convocará al ofertante adjudicatario para que proceda a la firma del contrato, dentro del plazo de _____ días hábiles posteriores a la notificación de la resolución de adjudicación.

Si el adjudicatario no concuriere a firmar el contrato, vencido el plazo correspondiente, se podrá dejar sin efecto la resolución de adjudicación y concederla al ofertante que en la evaluación ocupase el segundo lugar, y así sucesivamente, se procederá con las demás ofertas, según el caso.

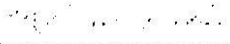
12. TIPOS DE CAUCIONES**12.1 Garantía de Mantenimiento de Oferta**

Todo ofertante deberá presentar adjunto a las ofertas una garantía equivalente a: _____ (dólares de los Estados Unidos de América), la cual tendrá una vigencia de: _____ días a partir de la fecha de apertura de ofertas.

El ofertante ganador, mantendrá la vigencia de esta garantía hasta el momento en que presente la Garantía de Cumplimiento de Contrato.

12.2 Garantía de Cumplimiento de Contrato

El ofertante al que se le adjudique la obra, bien o servicio, objeto de la licitación o concurso, deberá constituir una garantía del: _____% sobre el valor del

<i>APROBACION</i>	<i>VIGENCIA</i>
<i>FIRMA:</i> 	<i>DIA:</i> 03
<i>NOMBRE:</i> LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR	<i>MES:</i> MARZO
<i>CARGO:</i> JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	<i>AÑO:</i> 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

contrato, como garantía de cumplimiento de éste, la que deberá cubrir el plazo de la vigencia del contrato.

La presentación de esta garantía, deberá realizarla dentro del término de _____ días hábiles contados a partir de la firma del contrato por el suministrante.

12.3 Garantía de buena inversión de anticipo

Cuando aplique, la Institución definirá el anticipo a proporcionar al contratista, que será de _____%, el cual no excederá del 30% del monto del contrato, para lo cual será requisito indispensable la presentación de una garantía del 100% del monto del anticipo.

Esta garantía deberá ser presentada _____ días, previo a la entrega del anticipo y su vigencia durará hasta quedar totalmente pagado o compensado el anticipo, de conformidad a la forma de pago establecida en el contrato.

12.4 Garantía de Buena Obra

Cuando la Institución de por recibida en forma definitiva, la obra y cuando proceda (bienes y suministros), el contratista presentará la garantía de buena obra equivalente al 10% del monto final del contrato, en un plazo máximo de _____ días, la cual tendrá una vigencia de _____ días.

La responsabilidad del contratista por daños, perjuicios y vicios ocultos prescribirá en el periodo de _____ (según los plazos establecidos en el derecho común).

12.5 Seguro contra riesgo

La Institución definirá en este apartado, la exigencia al contratista, de un seguro que respalde los riesgos determinados en el contrato, cuando proceda.

12.6 Otras Consideraciones

- Las garantías a ser presentadas por los participantes, deberán ser emitidas por las compañías autorizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador.

APROBACION

FIRMA: _____
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DIAS: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

- Se aceptará como garantías la(s) que la Institución determine, siempre y cuando garantice suficientemente sus intereses, de acuerdo a lo establecido en el Art. 32 de LACAP.

13. LUGAR Y PLAZO DE ENTREGA

Los bienes, servicios u obra (según aplique) serán entregados en _____ (dirección), en fecha(s) _____, según las condiciones y especificaciones técnicas de estas bases.

14. PLAZO, FORMA Y TRAMITE DE PAGO

El precio total de la obra, bienes o servicios, objeto del presente contrato, será pagado por la institución contratante de la siguiente forma:

(Por ejemplo, por medio de ____ cuotas o contra entrega, ya sea de una sola vez, al inicio o al final, definiendo fechas de pago), en dólares de los Estados Unidos de América, previa presentación de la factura, a la persona designada.

15. SUSPENSION DEL CONTRATO Y VICIOS OCULTOS DE LA OBRA**15.1 Suspensión del contrato de obra**

El Titular de la Institución podrá acordar mediante resolución razonada, comunicada por escrito al contratista, la suspensión de toda o cualquier parte de la obra, considerando lo establecido en el Art. 108 de LACAP.

15.2 Plazos de prescripción de los vicios ocultos de la obra

La Institución indicará los plazos en los que prescribirá la responsabilidad por vicios ocultos de la obra, según lo establecido en el Art.118 de la LACAP.

<i>APROBACION</i>	<i>AGENCIA</i>
<i>FIRMA:</i> _____	<i>DE:</i> 05
<i>NOMBRE:</i> LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR	<i>MES:</i> MARZO
<i>CARGO:</i> JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	<i>AÑO:</i> 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARACTER AUTONOMO

3

6.8

ACTA DE APERTURA PUBLICA DE OFERTAS

En _____, a las _____
horas del día _____ de _____ de dos mil _____.

Reunidos _____, _____, _____ como
representantes de la institución _____, y como ofertantes
_____(Nombre)____, _____(Generales y calidad en que actúa)____, _____(Nombre)____,
_____(Generales y calidad en que actúa)____, _____(Nombre)____, _____(Generales y
calidad en que actúa)____ con el propósito de proceder a la apertura de oferta,
correspondiente a _____ N° 00/200____, relativo
a Suministro, consultoría o proyecto _____, procediendo
como está indicado en las bases de licitación o concurso, con los resultados siguientes:

OFERTANTES	PRESENTACION DE GARANTIA ESTABLECIDA EN BASES (MONTO FIJO)

Aspectos relevantes: _____

Y no habiendo más que hacer constar, firmamos

POR LA INSTITUCION:

F _____
(Nombre y cargo)

F _____
(Nombre y cargo)

F _____
(Nombre y cargo)

F _____
(Nombre y cargo)

OFERTANTES:

F _____
(Nombre)

F _____
(Nombre)

F _____
(Nombre)

F _____
(Nombre)

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

6

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

21

6.11

ACTA DE RECOMENDACION

En _____, a las _____ horas del día _____ de _____ de dos mil _____.

Reunidos los miembros de la Comisión de Evaluación de Ofertas _____, _____, _____, con el objeto de darle cumplimiento a los Artículos 55 y 56 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y Acuerdo N° _____ para evaluar las ofertas presentadas por los ofertantes en la forma de contratación N° _____, denominada _____, en sus aspectos técnicos y económico-financieros, utilizando para ello los criterios de evaluación, establecidos por la institución.

Vistas que fueron tales ofertas, se obtuvo el resultado siguiente: (relacionar cómo se evaluó con base a los criterios establecidos. Se puede complementar con cuadros comparativos).

Por lo antes expuesto, esta Comisión RECOMIENDA: _____

Y no habiendo más que hacer constar, firmamos y ratificamos

Miembro Comisión de Evaluación

Miembro Comisión de Evaluación

Miembro Comisión de Evaluación

Miembro Comisión de Evaluación

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

UNAC

Anexo 78 (19) 27

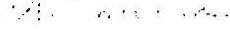
MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

NOTA: Se dejará constancia de las situaciones siguientes:

- ✓ Si a la convocatoria se presentare un solo ofertante (Art.63 LACAP).
- ✓ Si a la convocatoria no concuriere ofertante alguno (Art.64 LACAP).
- ✓ El acta deberá ser firmada por todos los miembros de la Comisión, los que estuvieren en desacuerdo dejarán constancia razonada de su inconformidad en la misma (Art.56 LACAP).

APROBACION

LEGENDA

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.12

RESOLUCION DE ADJUDICACION

Resolución Adjudicativa No _____

En _____ (nombre de institución) _____, _____ (lugar) _____, a las _____ horas y _____ minutos del día _____ de _____ de dos mil _____.

CONSIDERANDO:

- I. Que mediante _____ No. _____, de fecha _____, elaborada por _____ (Nombre) _____, _____ (Cargo) _____, en la que requiere el suministro, consultoría o proyecto _____, Contándose con el correspondiente _____ para cubrir el importe de dicha contratación.
- II. Que con este objeto y de conformidad al Artículo 39 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, se promovió la _____ No. _____ denominada _____, señalándose el día _____ de _____ del año _____ a las _____ horas, para celebrar la apertura pública de las ofertas, habiéndose recibido las siguientes ofertas: _____, _____ y _____ las cuales se encuentran en acta y anexos que para tal efecto se elaboraron y que se agregan al expediente respectivo.
- III. Que _____, _____ y _____ se descalificaron por _____, habiendo pasado solo _____ y _____ para la evaluación
- IV. Que analizadas y evaluadas las ofertas y atendiendo las condiciones legales, técnico administrativas contenidas en las bases de licitación o concurso que regularon la competencia, el acta de apertura de ofertas, cuadro comparativo de ofertas e informe de evaluación de ofertas en el que la Comisión de Evaluación de Ofertas recomendó _____

APROBACION

FIBRILLA

FIRMA: _____
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DLA: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARACTER AUTONOMO

9

por _____ (motivos) _____

V. Que se estima conveniente adjudicar la oferta presentada por _____ por un valor de _____ (US \$000,000.00), incluyendo IVA; por que ofrece (el bien , servicio u obra) conforme con las especificaciones técnicas, además, la calidad es aceptable y su precio es el más conveniente, (si estuviere de acuerdo con el dictamen de la Comisión de Evaluación de Ofertas decir porque y si no está de acuerdo, con más razón decir por que), o.

VI. Que se estima conveniente declararla desierta por: _____

POR TANTO, esta(este, el, la) _____ de conformidad con el Artículo 18 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública,

RESUELVE: :

- 1) Adjudicar a _____, el _____ requerido en las bases de licitación o concurso, por un valor de _____ (US \$000,000.00), incluyendo IVA.
- 2) Elaborar el respectivo Contrato, una vez esta resolución, esté en firme.

NOTIFIQUESE

(Nombre, firma y sello del funcionario que autoriza la resolución)

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.12

RESOLUCION DE ADJUDICACION

Resolución Adjudicativa No _____

En _____ (nombre de institución) _____, _____ (lugar) _____, a las _____ horas y _____ minutos del día _____ de _____ de dos mil _____.

CONSIDERANDO:

- I. Que mediante _____ No. _____, de fecha _____, elaborada por _____ (Nombre) _____ (Cargo) _____, en la que requiere el suministro, consultoría o proyecto _____, Contándose con el correspondiente _____ para cubrir el importe de dicha contratación.
II. Que con este objeto y de conformidad al Artículo 39 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, se promovió la _____ No. _____ denominada _____, señalándose el día _____ de _____ del año _____ a las _____ horas, para celebrar la apertura pública de las ofertas, habiéndose recibido las siguientes ofertas: _____ y _____ las cuales se encuentran en acta y anexos que para tal efecto se elaboraron y que se agregan al expediente respectivo.
III. Que _____ y _____ se descalificaron por _____, habiendo pasado solo _____ y _____ para la evaluación
IV. Que analizadas y evaluadas las ofertas y atendiendo las condiciones legales, técnico administrativas contenidas en las bases de licitación o concurso que regularon la competencia, el acta de apertura de ofertas, cuadro comparativo de ofertas e informe de evaluación de ofertas en el que la Comisión de Evaluación de Ofertas recomendó

APROBACION
FIRMA:
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

EJECUCION
DLA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

7

por _____ (motivos) _____

V. Que se estima conveniente adjudicar la oferta presentada por _____ por un valor de _____ (US \$000,000.00), incluyendo IVA; por que ofrece (el bien, servicio u obra) conforme con las especificaciones técnicas, además, la calidad es aceptable y su precio es el más conveniente, (si estuviere de acuerdo con el dictamen de la Comisión de Evaluación de Ofertas decir porque y si no está de acuerdo, con más razón decir por que), o.

VI. Que se estima conveniente declararla desierta por: _____

POR TANTO, esta(este, el, la) _____ de conformidad con el Artículo 18 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública,

RESUELVE:

- 1) Adjudicar a _____, el _____ requerido en las bases de licitación o concurso, por un valor de _____ (US \$000,000.00), incluyendo IVA.
- 2) Elaborar el respectivo Contrato, una vez esta resolución, esté en firme.

NOTIFIQUESE

(Nombre, firma y sello del funcionario que autoriza la resolución)

APROBACION

FIRMA: _____

NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR

CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DIA: 05

MES: MARZO

AÑO: 2002

3

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.8

ACTA DE APERTURA PUBLICA DE OFERTAS

En _____, a las _____ horas del día _____ de _____ de dos mil _____, Reunidos _____, _____, _____ como representantes de la institución _____, y como ofertantes _____(Nombre)_____, _____(Generales y calidad en que actúa)_____, _____(Nombre)_____, _____(Generales y calidad en que actúa)_____, _____(Nombre)_____, _____(Generales y calidad en que actúa)_____ con el propósito de proceder a la apertura de oferta, correspondiente a _____ N° 00/200_____, relativo a Suministro, consultoría o proyecto _____, procediendo como está indicado en las bases de licitación o concurso, con los resultados siguientes:

OFERTANTES	PRESENTACION DE GARANTIA ESTABLECIDA EN BASES (MONTO FIJO)

Aspectos relevantes: _____

Y no habiendo más que hacer constar, firmamos

POR LA INSTITUCION:

F _____
 (Nombre y cargo)

F _____
 (Nombre y cargo)

F _____
 (Nombre y cargo)

F _____
 (Nombre y cargo)

OFERTANTES:

F _____
 (Nombre)

F _____
 (Nombre)

F _____
 (Nombre)

F _____
 (Nombre)

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: _____
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

6
21

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.11

ACTA DE RECOMENDACION

En _____, a las _____ horas del día _____ de _____ de dos mil _____.

Reunidos los miembros de la Comisión de Evaluación de Ofertas _____, _____, _____, con el objeto de darle cumplimiento a los Artículos 55 y 56 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y Acuerdo N° _____ para evaluar las ofertas presentadas por los ofertantes en la forma de contratación N° _____, denominada _____, en sus aspectos técnicos y económico-financieros, utilizando para ello los criterios de evaluación, establecidos por la institución.

Vistas que fueron tales ofertas, se obtuvo el resultado siguiente: (relacionar cómo se evaluó con base a los criterios establecidos. Se puede complementar con cuadros comparativos).

Por lo antes expuesto, esta Comisión RECOMIENDA: _____

Y no habiendo más que hacer constar, firmamos y ratificamos

Miembro Comisión de Evaluación

Miembro Comisión de Evaluación

Miembro Comisión de Evaluación

Miembro Comisión de Evaluación

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

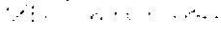
MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

NOTA: Se dejará constancia de las situaciones siguientes:

- ✓ Si a la convocatoria se presentare un solo ofertante (Art.63 LACAP).
- ✓ Si a la convocatoria no concurriere ofertante alguno (Art.64 LACAP).
- ✓ El acta deberá ser firmada por todos los miembros de la Comisión, los que estuvieren en desacuerdo dejarán constancia razonada de su inconformidad en la misma (Art.56 LACAP).

APROBACION

LEGENDA

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.14 ACTA DE NOTIFICACION

En _____, ubicado en _____
a las _____ horas y _____ minutos del día _____ del mes de _____ de _____, notifiqué a _____ entregándole copia textual del acto administrativo (resolución de adjudicación, adenda o enmienda, suspensión de la licitación o de concurso, multas por mora, etc.) _____ emitido a las _____ horas y _____ minutos del día _____ del mes de _____ de _____, proveída por _____; por medio de _____, quien es _____ de _____ años de edad, del domicilio de _____ y quien se identifica por medio de _____, No. _____, quien se desempeña como _____ de _____; quien para constancia, firma conmigo.

Nombre y Firma de quien entrega

Firma de quien recibe

APROBACION
FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA
DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2,002

**MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO**

6.13 ESQUELA DE NOTIFICACION

(ENCABEZADO Y PIE DE PAGINA PARA COMPLEMENTAR EL ACTO DE NOTIFICACION)

A _____ (nombre de persona) _____ representante de _____ (ofertante/contratista) _____ se hace saber: que en el procedimiento de _____ (Licitación o concurso público o público por invitación) _____, el _____ (funcionario u organismo colegiado) _____ ha pronunciado el acto administrativo que literalmente, DICE: "COPIA TEXTUAL DEL ACTO ADMINISTRATIVO"

-----Cómo se lee la firma-----

-----RUBRICADA(S)-----

Y para que le sirva de legal notificación, le extiendo la presente, en _____ (lugar de notificación) _____, a las _____ horas y _____ minutos del día _____ de _____ de dos mil _____.

SELLO

Notificador

F _____

Recibido

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.16

CONTRATO DE SUMINISTRO

Contrato No. _____

_____, de ___ años de edad, __(profesión u oficio)__, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de __(cargo que ostenta)__, de _____(nombre de la institución)__, en virtud de _____(acuerdo de nombramiento)__, el o los artículos _____(disposición legal que le confiere la representación legal) y los artículos 17 y 18 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, los que me conceden facultades para firmar en el carácter en que actúo, contratos como el presente, en representación de la institución que en el transcurso del presente instrumento se denominará "la institución contratante", y

(SI EL CONTRATISTA ES PERSONA NATURAL): _____, de ___ años de edad, __(profesión u oficio)__, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando a título personal, que en transcurso de este instrumento me denominaré "el (la) contratista),

(SI ES PERSONA JURÍDICA -SOCIEDAD-): _____, de ___ años de edad, __(profesión u oficio)__, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de _____ de la sociedad _____, de este domicilio, tal como acredito con la Escritura Pública de constitución de la sociedad otorgada en los oficios del Notario _____ el día __ de __ de __ e inscrita en el Registro de Comercio al número __ del Libro __ del Registro de Sociedades, y con _____(credencial o poder)__,

(SI ACTUA CON CREDENCIAL): tal como compruebo con la certificación extendida por el señor ___ en su carácter de __(Presidente o Secretario de Junta Directiva o Director Unico de la Sociedad)__, el día __ de __ de __, inscrita en el Registro de Comercio al número __ del Libro __ del Registro de Sociedades, en la cual consta la elección del compareciente y del ___ en los caracteres en que actúan),

(SI NECESITA AUTORIZACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA): Así como con la certificación de acuerdo de acta de Junta Directiva extendida por el Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad _____, señor _____, en la que consta que tengo la autorización para el otorgamiento del presente instrumento),

APROBACION
FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA
DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

(SI ACTUA CON PODER): tal como compruebo con el testimonio de Escritura Pública de Poder (General Administrativo o Especial) otorgada en los oficios del Notario ____, el día __ de __ de ____ e inscrita en el Registro de Comercio al número __ del Libro __ (de otros documentos mercantiles),

que en el transcurso del presente instrumento me denominaré "el contratista" (o "la contratista") y en los caracteres dichos, MANIFESTAMOS: Que hemos acordado otorgar y en efecto otorgamos el presente CONTRATO DE SUMINISTRO de ____ (descripción genérica de los suministros) a favor y a satisfacción de ____, de conformidad a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que en adelante se denominará LACAP y en especial a las obligaciones, condiciones, pactos y renunciaciones siguientes:

I) OBJETO DEL CONTRATO

El objeto del presente contrato es el suministro de los siguientes bienes: a) ____, b) ____ (detalle y cantidades de los bienes a suministrar) (se puede hacer por medio de cuadros). Tales bienes serán suministrados durante el plazo y en la forma establecida en el presente contrato. A efectos de garantizar el cumplimiento del objeto del presente contrato, la institución contratante podrá realizar todas las gestiones de control en los aspectos material, técnico, financiero, legal y contable, que razonablemente considere necesarias a efectos de salvaguardar los intereses que persigue.

II) PRECIO Y FORMA DE PAGO

El precio total por el suministro objeto del presente contrato asciende a la suma de ____ el cual será pagado por la institución contratante de la siguiente forma:

(Por medio de cuotas ____ (poner fechas de pago) ____; contra entrega; de una sola vez, sea al principio o al final, tipo cuenta corriente, etc.).

III) PLAZO

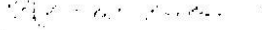
El plazo del presente contrato será de ____ meses, los cuales se contarán a partir de ____, pudiendo prorrogarse tal plazo de conformidad a la LACAP y a este contrato.

IV) FORMA DE ENTREGA Y RECEPCION

De conformidad al artículo 44 numeral j) de la LACAP y a la cláusula __ de las Bases de Licitación, los bienes objeto del presente contrato será entregados en ____, de acuerdo a la programación siguiente: ____. Lo anterior no será

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: 
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.15

AVISO DE ADJUDICACION

INSTITUCION: _____

A través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), dando cumplimiento al Artículo 57, inciso segundo de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), comunica el resultado de la adjudicación de:

LICITACION/CONCURSO PUBLICO o LICITACION/CONCURSO PUBLICO POR INVITACION
No. 00/200 _____

SUMINISTRO, CONSULTORIA O PROYECTO _____

ADJUDICADA A LA(S) EMPRESA(S)

1 _____
2 _____
3 _____

Lugar y fecha

APROBACION

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

FIGENCL

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

de rendir fianza y cuentas, comprometiéndose a pagar los gastos ocasionados, inclusive los personales, aunque no hubiere condenación en costas.

XIX) NOTIFICACIONES

Todas las notificaciones referentes a la ejecución de este contrato, serán válidas solamente cuando sean hechas por escrito a las direcciones de las partes contratantes, para cuyos efectos las partes señalan como lugar para recibir notificaciones los siguientes: _____.

Así nos expresamos los comparecientes, quiénes enterados y conscientes de los términos y efectos legales del presente contrato, por convenir así a los intereses de nuestros representados, ratificamos su contenido, en fe de lo cual firmamos en la ciudad de _____, a los ___ días del mes de ____ de dos mil _____.

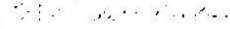
RECONOCIMIENTO DE FIRMA Y DE OBLIGACIÓN

(El Notario debe expresar que tuvo a la vista los documentos que acreditan que el contratista no tiene impedimentos, incapacidades o inhabilidades para ofertar o contratar)

NOTA: El presente modelo está diseñado para un contrato derivado de un proceso de licitación. En caso de elegir al contratista por libre gestión o por contratación directa se deberán hacer las correcciones

APROBACION

EJECUCION

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AJELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2,002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARACTER AUTÓNOMO

6.17

CONTRATO DE SUMINISTRO DE SERVICIOS
(Art. 119 LACAP)

Contrato No. _____

_____, de ___ años de edad, ___ (profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de ___ (cargo que ostenta)___, de ___ (nombre de la institución)___, en virtud de ___ (acuerdo de nombramiento)___, el o los artículos ___ (disposición legal que le confiere la representación legal) y los artículos 17 y 18 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, los que me conceden facultades para firmar en el carácter en que actúo, contratos como el presente, en representación de la institución que en el transcurso del presente instrumento se denominará "la institución contratante", y

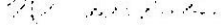
(SI EL CONTRATISTA ES PERSONA NATURAL): _____, de ___ años de edad, ___ (profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de documento de identificación _____ número _____, actuando a título personal, que en transcurso de este instrumento me denominaré "el (la) contratista,

(SI ES PERSONA JURÍDICA -SOCIEDAD-): _____, de ___ años de edad, ___ (profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de _____ de la sociedad _____, de este domicilio, tal como acreditado con la Escritura Pública de constitución de la sociedad otorgada ante los oficios del Notario _____ el día ___ de ___ de ___ e inscrita en el Registro de Comercio al número ___ del Libro ___ del Registro de Sociedades y con ___ (credencial o poder)___.

(SI ACTUA CON CREDENCIAL): tal como compruebo con la certificación extendida por el señor ___ en su carácter de ___ (Presidente o Secretario de Junta Directiva o Director Unico de la Sociedad)___, el día ___ de ___ de ___, inscrita en el Registro de Comercio al número ___ del Libro ___ del Registro de Sociedades, en la cual consta la elección del compareciente y del ___ en los caracteres en que actúan),

(SI NECESITA AUTORIZACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA): Así como con la certificación de acuerdo de acta de Junta Directiva extendida por el Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad _____, señor _____, en la que consta que tengo la autorización para el otorgamiento del presente instrumento),

APROBACION

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

obstáculo para que la institución contratante, de acuerdo a sus necesidades, pueda solicitar entrega de suministros fuera de la fecha de programación. Este requerimiento con una antelación de ___ días hábiles. Para tal efecto el contratista se obliga a mantener suficiente existencia de los bienes a suministrar a fin que toda entrega sea satisfecha en los plazos indicados. La recepción del suministro se efectuará de conformidad a los artículos 12 literal j) y 121 de la LACAP.

V) OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN CONTRATANTE (COMPROMISO PRESUPUESTARIO)

La institución contratante hace constar que el importe del presente contrato se hará con aplicación a las cifras presupuestarias correspondientes.

VI) CESION

Queda expresamente prohibido a la contratista traspasar o ceder a cualquier título los derechos y obligaciones que emanan del presente contrato. La transgresión de esta disposición dará lugar a la caducidad del contrato, procediéndose además a hacer efectiva la garantía de cumplimiento de contrato.


VII) GARANTIAS

Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones emanadas del presente contrato el (la) contratista se obliga a presentar a la institución contratante en un plazo no mayor de ___ días hábiles, las garantías siguientes: a) de cumplimiento del presente contrato de conformidad a los requerimientos establecidos en las bases de licitación, y b) ___ (otras garantías establecidos en las bases de licitación de conformidad al art. 31 inc. 2º LACAP)__. Si no se presentare tal garantía en el plazo establecido se tendrá por caducado el presente contrato y se entenderá que el contratista ha desistido de su oferta haciéndose efectiva la garantía de mantenimiento de oferta, sin detrimento de la acción que le compete a la institución contratante para reclamar los daños y perjuicios resultantes.

VIII) INCUMPLIMIENTO

En caso de mora en el cumplimiento por parte del contratista de las obligaciones emanadas del presente contrato se aplicarán las multas establecidas en el artículo 85 LACAP. El contratista expresamente se somete a las sanciones que emanaren de la ley o del presente contrato las que serán impuestas por la institución contratante, a cuya competencia se somete a efectos de la imposición.

APROBACION

FIRMA: 
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DE: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

- IX) **CADUCIDAD**
Además de las causales de caducidad establecidas en los literales a) y b) del artículo 94 de la LACAP y en otras leyes vigentes, serán causales de caducidad las siguientes:
a) _____, b) _____
- X) **PLAZO DE RECLAMOS**
A partir de la recepción formal del(os) suministro(s), la institución tendrá un plazo de ___ días hábiles para efectuar cualquier reclamo respecto a cualquier inconformidad sobre el suministro.
- XI) **MODIFICACION Y PRORROGA**
De común acuerdo el presente contrato podrá ser modificado o prorrogado en su plazo de conformidad a la Ley. En tales casos, la institución contratante emitirá la correspondiente resolución la cual se relacionará en el instrumento modificatorio.
- XII) **DOCUMENTOS CONTRACTUALES**
Forman parte integral del presente contrato los siguientes documentos: a. Bases de licitación, b. Adendas, c. Aclaraciones, d. Enmiendas, e. Consultas, f. La oferta, g. La resolución de adjudicación h. Documentos de petición de suministros, i. Interpretaciones e instrucciones sobre la forma de cumplir las obligaciones formuladas por la institución contratante, j. Garantías, k. Resoluciones modificativas, y l) Otros documentos que emanaren del presente contrato. En caso de controversia entre estos documentos y el contrato, prevalecerá este último.
- XIII) **INTERPRETACIÓN DEL CONTRATO**
De conformidad al artículo 84 incisos 1º y 2º de la LACAP, la institución contratante se reserva la facultad de interpretar el presente contrato, de conformidad a la Constitución de la República, la LACAP, demás legislación aplicable y los Principios Generales del Derecho Administrativo y de la forma que más convenga al interés público que se pretende satisfacer de forma directa o indirecta con la prestación objeto del presente instrumento, pudiendo en tal caso girar las instrucciones por escrito que al respecto considere convenientes. El contratista expresamente acepta tal disposición y se obliga a dar estricto cumplimiento a las instrucciones que al respecto dicte la institución contratante las cuales le serán comunicadas por medio de ___(cargo del funcionario, Ej. Director Administrativo)___.

APROBACION

FIDENCIA

FIRMA: _____
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DEA: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARACTER AUTONOMO

XIV) MODIFICACIÓN UNILATERAL

Queda convenido por ambas partes que cuando el interés público lo hiciera necesario, sea por necesidades nuevas, causas imprevistas u otras circunstancias, la institución contratante podrá modificar de forma unilateral el presente contrato, emitiendo al efecto la resolución correspondiente, la que formará parte integrante del presente contrato. Se entiende que no será modificable de forma sustancial el objeto del mismo, que en caso que se altere el equilibrio financiero del presente contrato en detrimento del contratista, éste tendrá derecho a un ajuste de precios y, en general, que toda modificación será enmarcada dentro de los parámetros de la razonabilidad y buena fe.

XV) CASO FORTUITO Y FUERZA MAYOR

En caso fortuito o fuerza mayor y de conformidad al artículo 86 de la LACAP el contratista, previa justificación y entrega de la prórroga de la garantía cuando proceda, podrá solicitar una prórroga del plazo de cumplimiento de las obligaciones objeto del presente contrato. En todo caso, y aparte de la facultad de la institución para otorgar tal prórroga, la misma se concederá por medio de resolución razonada que formará parte integrante del presente contrato.

XVI) SOLUCION DE CONFLICTOS

Para resolver las diferencias o conflictos que surgieren durante la ejecución del presente contrato se estará a lo dispuesto en el Título VIII, Capítulo I de la LACAP.

XVII) TERMINACIÓN BILATERAL

Las partes contratantes podrán, de conformidad al artículo 95 LACAP, dar por terminado bilateralmente la relación jurídica que emana del presente contrato, debiendo en tal caso emitirse la resolución correspondiente y otorgarse el instrumento de resciliación en un plazo no mayor de ocho días hábiles de notificada tal resolución.

XVIII) JURISDICCION Y LEGISLACION APLICABLE

Para los efectos jurisdiccionales de este contrato las partes se someten a la legislación vigente de la República de El Salvador cuya aplicación se realizará de conformidad a lo establecido en el artículo 5 de la LACAP. Asimismo, señalan como domicilio especial el de esta ciudad a la competencia de cuyos tribunales se someten; el contratista renuncia al derecho de apelar del decreto de embargo, sentencia de remate y de cualquier otra providencia alzable en el juicio que se le promoviere; será depositaria de los bienes que se le embargaren la persona que la institución contratante designe a quien releva de la obligación

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA:

DIA: 05

NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR

MES: MARZO

CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

X) MODIFICACIÓN Y PRORROGA

De común acuerdo el presente contrato podrá ser modificado o prorrogado en su plazo de conformidad a la Ley. En tales casos, la institución contratante emitirá la correspondiente resolución, la cual se relacionará en el instrumento modificatorio.

XI) DOCUMENTOS CONTRACTUALES

Forman parte integral del presente contrato los siguientes documentos: a. Bases de licitación, b. Adendas, c. Aclaraciones, d. Enmiendas, e. Consultas, f. La oferta, g. La resolución de adjudicación h. Documentos de petición de servicios, i. Interpretaciones e instrucciones sobre la forma de cumplir los servicios formuladas por la institución contratante, j. Garantías, k. Resoluciones modificativas, y l) Otros documentos que emanaren del presente contrato. En caso de controversia entre estos documentos y el contrato, prevalecerá este último.

XII) INTERPRETACIÓN DEL CONTRATO

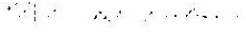
De conformidad al artículo 84 incisos 1º y 2º de la LACAP, la institución contratante se reserva la facultad de interpretar el presente contrato, de conformidad a la Constitución de la República, la LACAP, demás legislación aplicable y los Principios Generales del Derecho Administrativo y de la forma que más convenga al interés público que se pretende satisfacer de forma directa o indirecta con la prestación objeto del presente instrumento, pudiendo en tal caso girar las instrucciones por escrito que al respecto considere convenientes. El contratista expresamente acepta tal disposición y se obliga a dar estricto cumplimiento a las instrucciones que al respecto dicte la institución contratante las cuales le serán comunicadas por medio de __ (cargo del funcionario. Ej. Director Administrativo) __.

XIII) MODIFICACIÓN UNILATERAL

Queda convenido por ambas partes que cuando el interés público lo hiciera necesario, sea por necesidades nuevas, causas imprevistas u otras circunstancias, la institución contratante podrá modificar de forma unilateral el presente contrato, emitiendo al efecto la resolución correspondiente, la que formará parte integrante del presente contrato. Se entiende que no será modificable de forma sustancial el objeto del mismo, que en caso que se altere el equilibrio financiero del presente contrato en detrimento del contratista, éste tendrá derecho a un ajuste de precios y, en general, que toda modificación será enmarcada dentro de los parámetros de la razonabilidad y buena fe.

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

XIV) CASO FORTUITO Y FUERZA MAYOR

En caso fortuito o fuerza mayor y de conformidad al artículo 86 de la LACAP el contratista, previa justificación y entrega de la prórroga de la garantía cuando proceda, podrá solicitar una prórroga del plazo de cumplimiento de las obligaciones objeto del presente contrato. En todo caso, y aparte de la facultad de la institución para otorgar tal prórroga, la misma se concederá por medio de resolución razonada que formará parte integrante del presente contrato.

XV) SOLUCION DE CONFLICTOS

Para resolver las diferencias o conflictos que surgieren durante la ejecución del presente contrato se estará a lo dispuesto en el Título VIII, Capítulo I de la LACAP.

XVI) TERMINACIÓN BILATERAL

Las partes contratantes podrán, de conformidad al artículo 95 LACAP, dar por terminado bilateralmente la relación jurídica que emana del presente contrato, debiendo en tal caso emitirse la resolución correspondiente y otorgarse el instrumento de resciliación en un plazo no mayor de ocho días hábiles de notificada tal resolución.

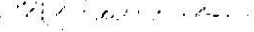
XVII) JURISDICCIÓN Y LEGISLACION APLICABLE

Para los efectos jurisdiccionales de este contrato las partes se someten a la legislación vigente de la República de El Salvador cuya aplicación se realizará de conformidad a lo establecido en el artículo 5 de la LACAP. Asimismo, señalan como domicilio especial el de esta ciudad a la competencia de cuyos tribunales se someten; el contratista renuncia al derecho de apelar del decreto de embargo, sentencia de remate y de cualquier otra providencia alzable en el juicio que se le promoviere; será depositaria de los bienes que se le embargaren la persona que la institución contratante designe a quien releva de la obligación de rendir fianza y cuentas, comprometiéndose a pagar los gastos ocasionados, inclusive los personales, aunque no hubiere condenación en costas.-

XVIII) NOTIFICACIONES

Todas las notificaciones referentes a la ejecución de este contrato, serán válidas solamente cuando sean hechas por escrito a las direcciones de las partes contratantes, para cuyos efectos las partes señalan como lugar para recibir notificaciones los siguientes: _____.

APROBACION

FIRMA: 
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DIAS: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2007

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

Así nos expresamos los comparecientes, quiénes enterados y conscientes de los términos y efectos legales del presente contrato, por convenir así a los intereses de nuestros representados, ratificamos su contenido, en fe de lo cual firmamos en la ciudad de _____, a los ____ días del mes de ____ de dos mil ____.-

RECONOCIMIENTO DE FIRMA Y DE OBLIGACIÓN

(El Notario debe expresar que tuvo a la vista los documentos que acreditan que el contratista no tiene impedimentos, incapacidades o inhabilidades para ofertar o contratar)

NOTA: El presente modelo está diseñado para un contrato derivado de un proceso de licitación. En caso de elegir al contratista por libre gestión o por contratación directa se deberán hacer las correcciones pertinentes

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

(SI ACTUA CON PODER): tal como compruebo con el testimonio de Escritura Pública de Poder (General Administrativo o Especial) otorgada en los oficios del Notario ____, el día __ de __ de ____ e inscrita en el Registro de Comercio al número __ del Libro __ (de otros documentos mercantiles),

que en el transcurso del presente instrumento me denominaré "el contratista" (o "la contratista") y en los caracteres dichos, MANIFESTAMOS: Que hemos acordado otorgar y en efecto otorgamos el presente CONTRATO DE SERVICIOS de ____ (descripción genérica de los servicios) ____ a favor y a satisfacción de ____, de conformidad a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que en adelante se denominará LACAP y en especial a las obligaciones, condiciones, pactos y renunciaciones siguientes:

I) OBJETO DEL CONTRATO

El objeto del presente contrato es la prestación del servicio siguiente ____ (descripción del servicio a prestar) ____. Tal servicio será prestado durante el plazo y en la forma establecida en el presente contrato. A efectos de garantizar el cumplimiento del objeto del presente contrato, la institución contratante podrá realizar todas las gestiones de control en los aspectos material, técnico, financiero, legal y contable, que razonablemente considere necesarias a efectos de salvaguardar los intereses que persigue.

II) PRECIO Y FORMA DE PAGO

El precio total por el servicio objeto del presente contrato asciende a la suma de ____ el cual será pagado por la institución contratante de la siguiente forma: (Por medio de cuotas ____ (poner fechas de pago) ____; contra entrega; de una sola vez, sea al principio o al final, tipo cuenta corriente, etc.).

III) PLAZO

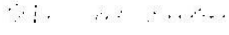
El plazo del presente contrato será de __ meses, los cuales se contarán a partir de ____, pudiendo prorrogarse tal plazo de conformidad a la LACAP y a este contrato.

IV) FORMA Y LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

De conformidad al artículo 44 numeral j) de la LACAP y a la cláusula ____ de las Bases de Licitación, los servicios objeto del presente contrato serán prestados en ____, de acuerdo a la programación siguiente: _____. Lo anterior no será obstáculo para que la institución contratante, de acuerdo a sus necesidades, pueda solicitar servicios fuera de la fecha de programación. Este requerimiento se hará con una antelación de ____ días hábiles. Para tal efecto el contratista se

APROBACION

VIGENCIA

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

obliga a contar con el personal competente para realizar los servicios para que toda solicitud sea satisfecha en los plazos indicados. La recepción del servicio se efectuará de conformidad al artículo 12 literal j) LACAP.

V) OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN CONTRATANTE (COMPROMISO PRESUPUESTARIO)

La institución contratante hace constar que el importe del presente contrato se hará con aplicación a las cifras presupuestarias correspondientes.

VI) CESION

Queda expresamente prohibido a la contratista traspasar o ceder a cualquier título los derechos y obligaciones que emanan del presente contrato. La transgresión de esta disposición dará lugar a la caducidad del contrato, procediéndose además a hacer efectiva la garantía de cumplimiento de contrato.

VII) GARANTIAS

Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones emanadas del presente contrato el (la) contratista se obliga a presentar a la institución contratante en un plazo no mayor de ___ días hábiles, las garantías siguientes: a) de cumplimiento del presente contrato, de conformidad a los requerimientos establecidos en las bases de licitación, y b) ___(otras garantías establecidas en las bases de licitación de conformidad al art. 31 inc. 2º LACAP)__. Si no se presentará tal garantía en el plazo establecido se tendrá por caducado el presente contrato y se entenderá que el contratista ha desistido de su oferta haciéndose efectiva la garantía de mantenimiento de oferta, sin detrimento de la acción que le compete a la institución contratante para reclamar los daños y perjuicios resultantes.

VIII) INCUMPLIMIENTO

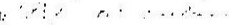
En caso de mora en el cumplimiento por parte del contratista de las obligaciones emanadas del presente contrato se aplicarán las multas establecidas en el artículo 85 LACAP. El contratista expresamente se somete a las sanciones que emanaren de la ley o del presente contrato las que serán impuestas por la institución contratante, a cuya competencia se somete a efectos de la imposición.

IX) CADUCIDAD

Además de las causales de caducidad establecidas en los literales a) y b) del artículo 94 de la LACAP y en otras leyes vigentes, serán causales de caducidad las siguientes:

a) _____, b) _____

APROBACION

FIRMA: 
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DLG: 85
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARACTER AUTÓNOMO

(SI ACTUA CON PODER: tal como compruebo con el testimonio de Escritura Pública de Poder (General Administrativo o Especial) otorgada en los oficios del Notario _____, el día __ de __ de ____ e inscrita en el Registro de Comercio al número __ del Libro __ (de otros documentos mercantiles).

que en el transcurso del presente instrumento me denominaré "el contratista" (o "la contratista") y en los caracteres dichos, MANIFESTAMOS: Que hemos acordado otorgar y en efecto otorgamos el presente CONTRATO DE CONSULTORIA de __ (descripción genérica del objeto de la consultoría) _____ a favor y a satisfacción de _____, de conformidad a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que en adelante se denominará LACAP y en especial a las obligaciones, condiciones, pactos y renunciaciones siguientes:

I) OBJETO DEL CONTRATO.

El objeto del presente contrato es la consultoría consistente en: __ (descripción de la actividad a realizar) __, la cual tendrá como objetivo: _____. Tal servicio especializado será prestado durante el plazo y en la forma establecida en el presente contrato.

II) HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

Los honorarios del(os) consultor(es) ascenderán a la suma de _____ el (los) cual(es) será(n) pagado(s) por la institución contratante de la siguiente forma: (costos más honorarios fijos, hora-hombre, suma alzada, porcentaje del valor de la obra, la cual se abonará por medio de cuotas, __ (poner fechas de pago) __; contra entrega del dictamen o producto; etc.). (en el caso de sufragarse costos se deberá establecer un mecanismo para la comprobación de tales costos)

(Modalidad de Suma Alzada)

Considerando lo señalado en la Cláusula Décima. La anterior remuneración se pagará en la modalidad de suma alzada, valor que incluye honorarios, viáticos, seguros, impuestos y demás emolumentos en que deba incurrir El Consultor para cumplir su trabajo.

III) PLAZO

El plazo del presente contrato será de _____ meses, los cuales se contarán a partir de _____, pudiendo prorrogarse tal plazo de conformidad a la LACAP y a este contrato.

APROBACION

FIRMA: _____
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

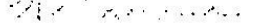
VIGENCIA

DÍA: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

- IV) **FORMA Y LUGAR DE LA CONSULTORIA**
De conformidad al artículo 44 numeral j) de la LACAP y a la cláusula ___ de las Bases de Concurso, los servicios objeto del presente contrato será prestados en ___, de acuerdo a la programación siguiente: _____.
- V) **INFORMES**
El consultor se obliga a presentar los productos siguientes:
a) Un informe preliminar detallando los avances de la consultoría y los acuerdos o compromisos a realizar, antes de siguiente producto; b) Un informe final en el que se detallen las actividades cumplidas, los resultados obtenidos y las recomendaciones, para optimizar las propuestas formuladas; c) cualquier informe adicional que se solicite en relación con el desarrollo de la consultoría. Tales productos o avances deberán ser aceptados por escrito por la institución, para proceder al pago de los honorarios correspondientes.
- VI) **CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD**
Toda información a la que el contratista tuviere acceso, con ocasión de la ejecución del presente contrato, sea como insumo del mismo o la contenida en los productos a entregar, deberá ser mantenida bajo la más estricta confidencialidad, obligándose el contratista a no divulgarlos directamente o por interpósita persona.
- VII) **OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN CONTRATANTE (COMPROMISO PRESUPUESTARIO)**
La institución contratante hace constar que el importe del presente contrato se hará con aplicación a las cifras presupuestarias correspondientes.
- VIII) **CESION**
Queda expresamente prohibido a la contratista traspasar o ceder a cualquier título los derechos y obligaciones que emanan del presente contrato. La transgresión de esta disposición dará lugar a la caducidad del contrato, procediéndose además a hacer efectiva la garantía de cumplimiento de contrato.
- IX) **GARANTIAS**
Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones emanadas del presente contrato el (la) contratista se obliga a presentar a la institución contratante en un plazo no mayor de ___ días hábiles, las garantías siguientes: a) de cumplimiento del presente contrato de conformidad a los requerimientos establecidos en las bases de licitación; (EN CASO DE ANTICIPO); b) de anticipo por las sumas abonadas en tal calidad, y c) ___(otras garantías establecidos en las bases de

APROBACION

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARACTER AUTÓNOMO

licitación de conformidad al art. 31 inc. 2º LACAP)__. Si no se presentaren tales garantías en el plazo establecido se tendrá por caducado el presente contrato y se entenderá que el contratista ha desistido de su oferta haciéndose efectiva la garantía de mantenimiento de oferta, sin detrimento de la acción que le compete a la institución contratante para reclamar los daños y perjuicios resultantes.

X) SEGUROS

El Consultor se obliga a contratar con una Compañía Aseguradora una cobertura adecuada de seguro de vida y médico-hospitalario, durante todo el tiempo en que preste sus servicios, obligándose además a presentar la respectiva póliza a la Institución dentro de los primeros _____ días contados a partir de la vigencia del contrato.

XI) RESPONSABILIDAD POR DEFICIENCIAS

Cuando el servicio de consultoría mostrare alguna deficiencia, ésta será señalada por la institución en la lista de recibo de productos o informes del contratista quien se obliga a subsanarla en un plazo no mayor de _____ días hábiles, so pena de caducidad del contrato. Si de la deficiencia señalada u otra que se encontrare oculta, se generaren daños y perjuicios en contra de la institución contratante, los cuales no puedan ser subsanados, serán resarcidos por la contratista.

XII) INCUMPLIMIENTO

En caso de mora en el cumplimiento por parte del contratista de las obligaciones emanadas del presente contrato se aplicarán las multas establecidas en el artículo 85 LACAP. El contratista expresamente se somete a las sanciones que emanaren de la ley o del presente contrato las que serán impuestas por la institución contratante, a cuya competencia se somete a efectos de la imposición.

XIII) CADUCIDAD

Además de las causales de caducidad establecidas en los literales a) y b) del artículo 94 de la LACAP y en otras leyes vigentes, serán causales de caducidad las siguientes:

- i) Que el contratista realice cualquier acción u omisión en contra de la moral, el orden público o las buenas costumbres de nuestra cultura occidental o se le compruebe cualquier acto que en términos generales puedan hacer perder la credibilidad o autoridad que tiene en su materia de especialización, tales como ser condenado por delito.
- ii) _____

APROBACION**VIGENCIA**

FIRMA: _____
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

XIV) MODIFICACION Y PRORROGA

De común acuerdo el presente contrato podrá ser modificado o prorrogado en su plazo de conformidad a la Ley. En tales casos, la institución contratante emitirá la correspondiente resolución la cual se relacionará en el instrumento modificatorio.

XV) DOCUMENTOS CONTRACTUALES

Forman parte integral del presente contrato los siguientes documentos: a. Bases de concurso, b. Adendas, c. Aclaraciones, d. Enmiendas, e. Consultas, f. La oferta, g. La resolución de adjudicación h. Interpretaciones e instrucciones sobre la forma de cumplir los servicios formuladas por la institución contratante, i. Garantías, j. Resoluciones modificativas, y k. Otros documentos que emanaren del presente contrato. En caso de controversia entre estos documentos y el contrato, prevalecerá este último.

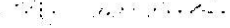
XVI) INTERPRETACIÓN DEL CONTRATO

De conformidad al artículo 84 incisos 1º y 2º de la LACAP, la institución contratante se reserva la facultad de interpretar el presente contrato, de conformidad a la Constitución de la República, la LACAP, demás legislación aplicable y los Principios Generales del Derecho Administrativo y de la forma que más convenga al interés público que se pretende satisfacer de forma directa o indirecta con la prestación objeto del presente instrumento, pudiendo en tal caso girar las instrucciones por escrito que al respecto considere convenientes. El contratista expresamente acepta tal disposición y se obliga a dar estricto cumplimiento a las instrucciones que al respecto dicte la institución contratante las cuales le serán comunicadas por medio de __ (cargo del funcionario. Ej. Director Administrativo) __.

XVII) MODIFICACIÓN UNILATERAL

Queda convenido por ambas partes que cuando el interés público lo hiciera necesario, sea por necesidades nuevas, causas imprevistas u otras circunstancias, la institución contratante podrá modificar de forma unilateral el presente contrato, emitiendo al efecto la resolución correspondiente, la que formará parte integrante del presente contrato. Se entiende que no será modificable de forma sustancial el objeto del mismo, que en caso que se altere el equilibrio financiero del presente contrato en detrimento del contratista, éste tendrá derecho a un ajuste de precios y, en general, que toda modificación será enmarcada dentro de los parámetros de la razonabilidad y buena fe.

APROBACION**FIGENCIA**

FIRMA: 
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MESES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

6.18

CONTRATO DE CONSULTORIA

Contrato No. _____

_____, de ___ años de edad, ___(profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de mi documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de ___(cargo que ostenta)___, de _____(nombre de la institución)___, en virtud de _____(acuerdo de nombramiento)___, el o los artículos _____(disposición legal que le confiere la representación legal) y los artículos 17 y 18 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, los que me conceden facultades para firmar en el carácter en que actúo, contratos como el presente, en representación de la institución que en el transcurso del presente instrumento se denominará "la institución contratante", y

(SI EL CONTRATISTA ES PERSONA NATURAL: _____, de ___ años de edad, ___(profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de documento de identificación _____ número _____, actuando a título personal, que en transcurso de este instrumento me denominaré "el (la) contratista)

(SI ES PERSONA JURÍDICA -SOCIEDAD-: _____, de ___ años de edad, ___(profesión u oficio)___, del domicilio de _____, portador de documento de identificación _____ número _____, actuando en nombre y representación en mi carácter de _____ de la sociedad _____, de este domicilio, tal como acreditado con la Escritura Pública de constitución de la sociedad otorgada ante los oficios del Notario _____ el día ___ de ___ de ___ e inscrita en el Registro de Comercio al número ___ del Libro ___ del Registro de Sociedades y con ___(credencial o poder)___,

(SI ACTUA CON CREDENCIAL: tal como compruebo con la certificación extendida por el señor _____ en su carácter de ___(Presidente o Secretario de Junta Directiva o Director Unico de la Sociedad)___, el día ___ de ___ de _____, inscrita en el Registro de Comercio al número ___ del Libro ___ del Registro de Sociedades, en la cual consta la elección del compareciente y del ___ (en los caracteres en que actúan)

(SI NECESITA AUTORIZACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA: Así como con la certificación de acuerdo de acta de Junta Directiva extendida por el Secretario de la Junta Directiva de la Sociedad _____, señor _____, en la que consta que tengo la autorización para el otorgamiento del presente instrumento)

APROBACION

FIRMA

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
 INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

XVIII) CASO FORTUITO Y FUERZA MAYOR

En caso fortuito o fuerza mayor y de conformidad al artículo 86 de la LACAP el contratista, previa justificación y entrega de la prórroga de la garantía cuando proceda, podrá solicitar una prórroga del plazo de cumplimiento de las obligaciones objeto del presente contrato. En todo caso, y aparte de la facultad de la institución para otorgar tal prórroga, la misma se concederá por medio de resolución razonada que formará parte integrante del presente contrato.

XIX) SOLUCION DE CONFLICTOS

Para resolver las diferencias o conflictos que surgieren durante la ejecución del presente contrato se estará a lo dispuesto en el Título VIII, Capítulo I de la LACAP.

XX) TERMINACIÓN BILATERAL

Las partes contratantes podrán, de conformidad al artículo 95 LACAP, dar por terminado bilateralmente la relación jurídica que emana del presente contrato, debiendo en tal caso emitirse la resolución correspondiente y otorgarse el instrumento de resciliación en un plazo no mayor de _____ días hábiles de notificada tal resolución.

XXI) JURISDICCIÓN Y LEGISLACION APLICABLE

Para los efectos jurisdiccionales de este contrato las partes se someten a la legislación vigente de la República de El Salvador cuya aplicación se realizará de conformidad a lo establecido en el artículo 5 de la LACAP. Asimismo, señalan como domicilio especial el de esta ciudad a la competencia de cuyos tribunales se someten; el contratista renuncia al derecho de apelar del decreto de embargo, sentencia de remate y de cualquier otra providencia alzable en el juicio que se le promoviere; será depositaria de los bienes que se le embargaren la persona que la institución contratante designe a quien releve de la obligación de rendir fianza y cuentas, comprometiéndose a pagar los gastos ocasionados, inclusive los personales, aunque no hubiere condenación en costas.-

XXII) NOTIFICACIONES

Todas las notificaciones referentes a la ejecución de este contrato, serán válidas solamente cuando sean hechas por escrito a las direcciones de las partes contratantes, para cuyos efectos las partes señalan como lugar para recibir notificaciones los siguientes: _____.

Así nos expresamos los comparecientes, quiénes enterados y conscientes de los términos y efectos legales del presente contrato, por convenir así a los intereses de nuestros

APROBACION
 FIRMA: _____
 NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AVELLAR
 CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
 Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA
 DIA: 05
 MES: MARZO
 AÑO: 2002

MINISTERIO DE HACIENDA
UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
INSTITUCIONES Y EMPRESAS ESTATALES DE CARÁCTER AUTÓNOMO

representados, ratificamos su contenido, en fe de lo cual firmamos en la ciudad de _____, a los ____ días del mes de ____ de dos mil ____-

RECONOCIMIENTO DE FIRMA Y DE OBLIGACIÓN

(El Notario debe expresar que tuvo a la vista los documentos que acreditan que el contratista no tiene impedimentos, incapacidades o inhabilidades para ofertar o contratar)

NOTA: El presente modelo está diseñado para un contrato derivado de un proceso de concurso. En caso de elegir al contratista por libre gestión o por contratación directa se deberán hacer las correcciones pertinentes

APROBACION

FIRMA: _____
NOMBRE: LICDA. NORMA PIMENTEL DE AZELAR
CARGO: JEFE UNIDAD NORMATIVA DE ADQUISICIONES
Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

VIGENCIA

DIA: 05
MES: MARZO
AÑO: 2002