

# Universidad de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



“El Control Administrativo Aplicado a las Direcciones de  
Núcleo del Ministerio de Educación en la Zona  
Metropolitana de San Salvador.”

Trabajo de Graduación

Presentado Por:

*MARGOTH ELFIDA SPENCER INTERIANO*

*MARTA EUGENIA FUENTES CASTELLON*

*BARTOLO EVARISTO PADILLA CAMPOS*

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OCTUBRE, 1991

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA.

T  
379.1  
S 745c

Ej. 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SECRETARIO GENERAL

LIC. MIGUEL ANGEL AZUCENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

DR. Y LIC. GABRIEL PILOÑA ARAUJO

SECRETARIO

LIC. MANUEL MUÑOZ

ASESOR

LIC. EDGAR ARMANDO GUZMAN

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE : LIC. RAMON CALDERON ARAUZ  
PRIMER VOCAL : LIC. CARLOS HUMBERTO CRUZ CASTILLO  
SEGUNDO VOCAL : LIC. EDGAR ARMANDO GUZMAN



## AGRADECIMIENTOS

Después de haber concluido este trabajo, deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que de una u otra forma nos brindaron su ayuda en el desarrollo y finalización del mismo; a nuestro Asesor Lic. Edgar Armando Guzmán, por su apoyo y buena orientación; a los miembros del Jurado Examinador Lic. Ramón Calderón Araúz y Lic Carlos Humberto Cruz Castillo, por su excelente labor al desempeñarse como tal.

MARGOTH

MARTA EUGENIA

EVARISTO.

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS TODOPODEROSO : Por haberme iluminado en todo momento y permitido alcanzar con éxito esta meta.
- A MIS PADRES : ENRIQUE SPENCER Y ARMINDA INTERIANO DE SPENCER, por su apoyo y abnegación.
- A MI HERMANA : MARIA ARMINDA SPENCER (Q.E.P.D.) especialmente por todo el cariño, apoyo y confianza que me brindo en los momentos más difíciles de mi carrera, motivan dome siempre a seguir adelante.
- A MIS HERMANOS : YOLANDA YANIRA, HERENIA INES y MISAAEL ULISES, por el apoyo que me brindaron.
- A MIS COMPAÑEROS DE TESIS : MARTA EUGENIA y EVARISTO, por todos los ratos buenos y malos que compartimos en la elaboración de este trabajo.
- A MIS MAESTROS : Con todo respeto.
- A FAMILIARES Y AMIGOS : Porque en algún momento me alentaron a seguir adelante.

MARGOTH ELFIDA

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS TODOPODEROSO : Por haberme iluminado en todo momento y permitido alcanzar con éxito esta meta.
- A MIS PADRES : MANUEL FUENTES MARTINEZ Y MARTA CASTELLON DE FUENTES, por haberme dado la vida e infundarme buenos principios con todo amor y abnegación.
- A MI ESPOSO : MIGUEL ANGEL SIGUENZA, con mucho amor, por haberme brindado su apoyo y comprensión en el desarrollo del trabajo.
- A MI HIJO : JOSE MIGUEL, por ser un regalo de Dios y ser un estímulo más para concluir esta meta.
- A MIS HERMANOS : JOSE ALBERTO(Q.D.D.G.), SONIA - - ELENA, ANA ORBELINA, NELLY DEL - CARMEN Y LUISA MERCEDES, con especial cariño.
- A MI EMPLEADA : ROSA MARIA LOPEZ, con mucha gratitud por colaborar conmigo en el cuidado de mi hijo, y brindarme apoyo en la finalización de este trabajo.
- A MIS COMPAÑEROS DE TESIS : MARGOTH Y EVARISTO, por el empeño y perseverancia que mostraron en todo momento para lograr este triunfo.
- A MIS ASESORES DE TESIS : LIC.EDGAR ARMANDO GUZMAN  
LIC.RAMON CALDERON ARAUZ  
LIC.CARLOS HUMBERTO CRUZ  
CASTILLO, con todo respeto.

A TOSOS MIS

: Familiares y amigos, por contribuir de una u otra forma a la realización de este trabajo de graduación.

MARTA EUGENIA.

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS TODOPODEROSO : Que orientó e iluminó mis pensamientos a cada momento para alcanzar con éxito esta meta.
- A MIS PADRES : MARIANO CAMPOS Y PETRONILA PADILLA (Q.D.D.G.) a quienes les debo mi formación profesional.
- A MIS ABUELOS : Que me dedicaron momentos de apoyo amor y abnegación.
- A MIS HERMANOS : Quienes me brindaron apoyo durante el desarrollo de este trabajo con especial cariño.
- A MIS COMPAÑEROS DE TESIS : MARGOTH ELFIDA Y MARTA EUGENIA, por haberme acompañado con todo su empeño durante el desarrollo de este trabajo.
- A MIS MAESTROS : Con todo el respeto que se merecen.
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS : Porque en algún momento colaboraron y me alentaron a seguir adelante.

EVARISTO

# INDICE

|   | Pag. |
|---|------|
| INTRODUCCION  | vi   |
| CAPITULO PRIMERO  |      |
| "ASPECTOS GENERALES"  | 1    |
| I. ELEMENTOS DEL CONTEOL ADMINISTRATIVO   | 2    |
| A. CONCEPTO DE CONTROL  | 2    |
| B. IMPORTANCIA  | 3    |
| C. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL   | 5    |
| 1. LOS PLANES   | 5    |
| 2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA   | 8    |
| D. PROCESO BASICO DE CONTROL  | 9    |
| 1. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES  | 12   |
| 2. MEDICION DEL DESEMPEÑO   | 15   |
| 3. CORRECCIONES DE DESVIACIONES   | 16   |
| E. MECANISMOS DE CONTROL  | 18   |
| 1. MECANISMOS TRADICIONALES DE CONTROL  | 19   |
| 2. TECNICAS MODERNAS DE CONTROL   | 21   |
| II. SISTEMA DE NUCLEARIZACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO DE EL SALVADOR                   | 22   |
| A. CONSIDERACIONES GENERALES DE LAS DISECCIONES DE NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION | 23   |
| 1. CONCEPTO DE LA NUCLEARIZACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO                               | 24   |
| 2. OBJETIVOS DE LA NUCLEARIZACIÓN   | 25   |
| 3. MARCO LEGAL  | 26   |



|  |    |
|--|----|
| B. FUNCIONES BASICAS DEL SISTEMA DE NUCLEARIZACION | 27 |
| 1. ADMINISTRATIVAS                                 | 27 |
| 2. EDUCATIVA                                       | 28 |
| 3. PROYECCION SOCIAL                               | 29 |
| C. NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD          | 30 |
| D. PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE CONTROL          | 33 |

## CAPITULO SEGUNDO

|  |    |
|--|----|
| "DIAGNOSTICO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS DIRECCIONES DEL NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR." | 35 |
| I    INVESTIGACION DE CAMPO  | 36 |
| A. OBJETIVOS   | 36 |
| B. ALCANCES DE LA INVESTIGACION  | 37 |
| C. DISEÑO DE LA MUESTRA  | 37 |
| D. RECOPIACION DE DATOS  | 39 |
| E. TABULACION DE DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS  | 40 |
| II.  DESCRIPCION DIAGNOSTICA DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS DIRECCIONES DE NUCLEO  | 72 |
| A. PLANEACION  | 72 |
| A1. OBJETIVOS  | 73 |
| A2. POLITICAS  | 74 |
| A3. PLANES DE TRABAJO  | 74 |
| A4. PROCEDIMIENTOS   | 75 |
| B. ORGANIZACION  | 76 |
| B1. FUNCIONES  | 76 |
| B2. AUTORIDAD  | 79 |
| B3. RESPONSABILIDAD  | 80 |

|  |    |
|--|----|
| C. DIRECCION                                   | 80 |
| C1. TIPO DE JEFATURA                           | 81 |
| C2. COMUNICACION                               | 81 |
| C3. MOTIVACION                                 | 82 |
| D. CONTROL                                     | 82 |
| D1. ACTIVIDADES SUJETAS A CONTROL              | 83 |
| a. REALIZADAS EN LOS NUCLEOS                   | 83 |
| b. REALIZADAS EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS       | 84 |
| c. REALIZADAS EN LAS ORGANIZACIONES ESTUDIANT. | 85 |
| D2. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS                | 86 |
| a. ASISTENCIA                                  | 86 |
| b. EVALUACION DEL DESEMPEÑO                    | 87 |
| D3. CONTROL DE RECURSOS TECNICOS               | 87 |
| a. COGNOSCITIVO                                | 88 |
| b. DIDACTICO                                   | 88 |
| E. HERRAMIENTAS DE CONTROL UTILIZADAS          | 88 |
| E1. INFORMES                                   | 89 |
| E2. DATOS O REGISTROS ESTADISTICOS             | 89 |
| E3. REPORTES                                   | 89 |
| E4. OBSERVACION DIRECTA                        | 90 |
| E5. PROGRAMAS EDUCATIVOS                       | 90 |

### CAPITULO TERCERO

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" | 92 |
| I. CONCLUSIONES                  | 92 |
| II. RECOMENDACIONES              | 94 |

## CAPITULO CUARTO

### "PROPUESTA DE UN SISTEMA UNIFORME DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LAS DIRECCIONES DE NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

|      |   |     |
|------|---|-----|
| I.   | OBJETIVOS DEL SISTEMA                                       | 97  |
| II.  | NORMAS BASICAS APLICABLES                                   | 98  |
| III. | ORGANIZACION DEL SISTEMA                                    | 99  |
|      | A. FUNCIONES  | 101 |
|      | B. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD                              | 103 |
| IV.  | PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE CONTROL                       | 106 |
|      | A. PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS Y MANERA DE UTILIZARLOS       | 107 |
|      | B. DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | 142 |
| V.   | IMPLANTACION DEL SISTEMA                                    | 166 |
| VI.  | EJERCICIO MODELO  | 173 |
| VII. | SUPERVISION Y EVALUACION                                    | 184 |
|      | BIBLIOGRAFIA  | 185 |
|      | ANEXOS.   |     |

## INTRODUCCION

El otorgar educación y cultura a los habitantes del país es una de las responsabilidades primordiales del Estado y para llevar a cabo estas acciones, ha creado el Ministerio de Educación, entidad que al igual que otras ha sido objeto de estudio por grupos de trabajo deseosos de aportar con sus conocimientos, soluciones prácticas y viables a los problemas administrativos que enfrentan dichas instituciones.

Por otra parte, el cambio tecnológico y las crisis económicas demandan de estas instituciones un aprovechamiento máximo de todos sus recursos. En tal sentido y tomando en cuenta la magnitud e importancia de las operaciones del Ministerio de Educación se considera de gran utilidad realizar un estudio sobre "El Control Administrativo aplicado a las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación en la zona metropolitana de San Salvador". Trabajo que tiene como objetivo principal, [diseñar un sistema uniforme de Control Administrativo que responda a las necesidades internas y externas de las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación en la Zona Metropolitana de San Salvador, y que contribuya al fortalecimiento de evaluaciones y toma de decisiones a través de la dotación de adecuadas técnicas de Control].

Para lograr los objetivos propuestos en el proyecto de trabajo, se hizo uso de la investigación bibliográfica y de campo. Para recopilar los datos se utilizaron técnicas de investigación, tales como: la observación directa y cuestionarios.

El trabajo en su conjunto está compuesto por cuatro capítulos y sus anexos correspondientes.

El primer capítulo va enfocado a ubicar al lector en los diferentes aspectos teóricos que constituyen el control administrativo dentro de un sistema de organización. Destacando para ello entre otras cosas, su concepto, importancia, elementos básicos, procesos, mecanismos, etc.

Para complemento de lo anterior se describe el sistema de nuclearización en el sector educativo de El Salvador, su concepto, objetivos, marco legal, así como el control que se dá dentro de las funciones básicas del sistema de nuclearización tanto en el aspecto administrativo, técnico y social.

En el segundo capítulo, se presenta un diagnóstico general del control administrativo que se lleva a cabo en el sistema de nuclearización en la zona metropolitana, para el cual se definen previamente los alcances de la investigación, se diseña la muestra para la recolección de datos, se tabulan y analizan los resultados.

Basados en lo anterior, se diagnostica el proceso administrativo que se ejecuta actualmente en las unidades en estudio, es decir como se está llevando a cabo desde la perspectiva del control, la planeación, organización, dirección y el control mismo. Así también, se analiza el control en lo que se refiere a las actividades, los instrumentos y recursos objeto de control dentro de las Direcciones de Núcleo.

El capítulo tres contiene las conclusiones referidas a todo el trabajo, así como también, las recomendaciones pertinentes, las cuales al ser tomadas en cuenta por las autoridades respectivas contribuirán a mejorar el funcionamiento de las Direcciones de Núcleo, sobre todo en el área estudiada, y por ende proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.

El capítulo cuatro contiene el diseño del sistema de control administrativo propuesto en base al diagnóstico descrito previamente y las conclusiones respectivas. Por lo tanto, se describen los objetivos del sistema de control, las normas necesarias para su aplicación, la organización del mismo, así como la definición y determinación de los niveles de autoridad y responsabilidad, se describen también los principales formularios, procedimientos y flujogramas a utilizar.

Es necesario dejar constancia de la colaboración obtenida por parte de las autoridades del Ministerio de Educación y el personal que forman parte de las Direcciones de Núcleo en la zona metropolitana de San Salvador, donde se realizó la investigación, con los cuales se tuvo contacto directo para obtener la información necesaria, la que sirvió de base para la realización de todo el trabajo.

Se desea también que el esfuerzo realizado por el grupo de trabajo, sea tomado en consideración por el Ministerio de Educación, pues se considera que el trabajo realizado es un aporte administrativo de gran utilidad.

## CAPITULO PRIMERO

### "ASPECTOS GENERALES"

# CAPITULO PRIMERO

## "ASPECTOS GENERALES"

### I ELEMENTOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

El control es una de las cuatro fases fundamentales del proceso administrativo. La secuencia usual asignada a éstas, ubica a la planeación como punto de partida de dicho proceso, fase en la cual se establece el objetivo a seguir y los cursos de acción a tomar para lograrlo; para fundamentar y coordinar el desarrollo de las actividades, en la etapa de la organización se crea la estructura organizativa necesaria para tal fin; seguidamente se encuentra la dirección, o sea el momento en el cual se incorporan todos los recursos con que se cuentan, coordinando sistemáticamente su accionar. Por último completando el ciclo administrativo se tiene el control, fase que constituye el momento en que se toman acciones correctivas necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos planeados.

#### A. CONCEPTO DE CONTROL

Existen diversas definiciones de control administrativo, cada una depende de la opinión del autor, aunque todas se caracterizan por reflejar la importancia, que como instrumento de medición de la eficiencia administrativa, tiene esta función en el proceso de administración.

Koontz/O'donnell/Weirich en el libro titulado "Administración",



define el control de la siguiente manera:

"Es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados, para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo."(1)

De acuerdo a la definición anterior, puede deducirse que el control constituye el termómetro que todo administrador tiene para evaluar la eficiencia o exactitud en que se están desarrollando las actividades, además de servir como herramienta muy importante para la toma de decisiones, es decir, para ajustar los planes y retroalimentar el sistema en el momento que se requiera.

Además de ser el medio de asegurar la eficiencia de la acción, el control permite realimentar al sistema con las consecuencias de sus propios actos, de manera que las acciones posteriores permitan lograr el objetivo previamente establecido.

Si se analiza la definición de control, puede determinarse el propósito de éste como parte del proceso administrativo, el cual es servir como instrumento para que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planes y decidir que hacer en relación a cualquier discrepancia o problema que esté desviándolos de lo esperado.

## B. IMPORTANCIA

Fernando del Pozo Navarro en su libro "Dirección por Sistemas",

---

(1) Koontz, Harold y Otros, "Administración", 8a. Edición, México. Editorial Mc Graw Hill, 1968. Pág. 609.

expresa que la importancia del control administrativo radica en que es mediante éste, que puede medirse el grado de eficacia con que se está empleando la organización, coordinando su actividad en los objetivos de conjunto a través de la regularización del comportamiento percibido en cada uno de sus miembros.

De acuerdo a lo anterior se encuentra que la función control representa el medio que tiene la empresa y sus líderes como responsables de la misma, de adecuar los resultados de las actividades que se están desarrollando, siempre y cuando éstos no sean los esperados, utilizando estas desviaciones como material para retroalimentar el sistema, cuidando que los resultados se acerquen cada vez más a los objetivos planeados. Es decir, que el control permite a la empresa corregir su propia actuación, aprovechando las malas experiencias y haciéndolas útiles como elemento de retroalimentación, la cual ayudará a establecer las normas a seguir cuando se presentan situaciones similares o tomar medidas para que estos acontecimientos no desvien el curso de las actividades del fin que se persigue.

Además, no debe olvidarse que el sistema de control debe ser dirigido a futuro, es otras palabras, que las correcciones deben predecir o anticipar los errores, ya que de esta manera puede evitarse pérdidas cuantiosas, o errores que ya cometidos difícilmente pueden remediarse.

## C. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL

Existen diversos elementos que constituyen parte del sistema de control, pero básicamente existen dos que comprenden los prerrequisitos que fundamentan un sistema de control: los planes y la organización.

Además de contar con planes claros, completos e integrados, el sistema de control administrativo tiene que contar con una estructura organizativa que refleje claramente los deberes y responsabilidades de cada individuo dentro de la empresa.

### 1. LOS PLANES

Son los caminos a seguir para alcanzar el objetivo general de la empresa. Al definirse dichos cursos de acción se utilizan como parámetros para evaluar la eficacia en la realización de las diferentes actividades con respecto a lo planeado, además de constituir el instrumento base para establecer el sistema de control.

Para que un sistema de control funcione adecuadamente, los mecanismos de control deben hacerse a la medida de los planes de los administradores individuales y de su personalidad, además de las necesidades de eficiencia y actividad de la empresa.

Entre los tipos de planes más conocidos Koontz/O'Donnell/Weihrich en su libro "Administración" menciona los siguientes:

- Propósitos o misiones
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas y presupuestos

Propósito o misión:

Es la función que asigna la sociedad a la empresa.

Objetivos

Son los fines hacia los cuales dirige todos sus esfuerzos la organización empresarial.

Estrategias:

Una estrategia es la forma en que los recursos son utilizados para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de algunas dificultades.

Políticas:

Son principios generales que guían o conducen el accionar en la toma de decisiones.

### Procedimientos:

Son los pasos habituales a seguir para realizar una determinada actividad.

### Reglas:

La regla es una decisión administrativa de que se siga o no, cierta acción. Aunque las reglas sirven como guías, no permiten ninguna desviación en su aplicación.

### Programas

Un programa es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y tiempo en que se deben realizar las acciones; todo ello con el fin de dar seguimiento al desarrollo de una actividad específica.

### Presupuestos:

Son la expresión numérica de los resultados que se esperan obtener y sirven como instrumento de control ya que permiten dar seguimiento a las actividades planeadas con respecto a los resultados obtenidos y recursos que se han empleado para su ejecución.

## 2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Al igual que los planes, la estructura organizativa es otro de los elementos básicos para que exista un eficiente sistema de control, por lo tanto la estructura de organización también tiene que ser clara, completa e integrada para que dicho sistema funcione efectivamente.

La estructura de toda organización está conformada por un grupo de personas con actividades asignadas, las cuales tienen un coordinador de manera que los esfuerzos de dicho grupo estén encaminados al logro de una meta común.

No obstante lo anterior, Henry L. Sisk en su libro "Administración y Gerencia de Empresas", dice que la estructura de la organización está constituida por la combinación de dos componentes: personas y trabajo, la cual es determinante en la conformación de la conducta de las personas y a la vez define la extensión en que las metas de la organización son alcanzadas.

Además considera como primer paso en la estructura de la organización, la necesidad de la Departamentalización y la define como "el agrupamiento de trabajo y/o individuos en unidades manejables." (2)

Luego, después de determinar las bases de la departamentalización ya sea por función, por producto, cliente, geografía, proceso, secuencia o cualquier combinación de esos criterios; se requiere definir cuántas unidades departamentales serán colocadas bajo la

---

(2) Sisk, Henry L. "Admón. y Gerencia de Empresas", 3a. Edición, México, Editorial Iberoamericana 1979, Pág. 226.

dirección de un individuo.

Por lo cual, los resultados del proceso administrativo también están determinados por la extensión o alcance de la gerencia, que constituye el segundo paso para la estructura de la organización, ya que ésta ejerce orientación directa sobre un número definido de niveles jerárquicos en la organización; por lo tanto, de su capacidad o habilidad para dirigir las unidades bajo su responsabilidad dependerá el éxito de los resultados.

De ahí que la importancia de la estructura organizativa para un eficiente sistema de control, radica en la necesidad de saber en que parte de la organización recae la responsabilidad de cualquier desviación que con respecto a lo planeado se obtenga en el desarrollo de una determinada actividad.

Conociendo este aspecto se pueden identificar los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa, además de servir de ayuda para definir la autoridad como corresponde así como la responsabilidad

#### D. PROCESO BASICO DE CONTROL

El proceso de control puede definirse como los pasos básicos requeridos para la realización sistemática de dicha función.

Existe divergencia de opiniones sobre los componentes de dicho proceso, Fernando del Pozo Navarro los divide en cuatro fases: (3)

"a) Determinación de la característica objeto de control.

---

(3) Del Pozo Navarro, Fernando. Ob. Cit. Pag. 237.

b) Establecimientos de puntos de control.

c) Desarrollo del método con sensibilidad capaz de medir la característica controlada.

d) Desarrollo de un mecanismo de comparación de la información obtenida como consecuencia de la puesta en práctica de lo indicado en el punto anterior, con la información de planificación, incorporando los datos producidos al sistema de información. "

Por el contrario, David R. Hampton los resume únicamente en tres etapas, que comparando su contenido prácticamente es el mismo:(4)

"a) Medición del desempeño.

b) Retroalimentación de los resultados.

c) Comparación de resultados reales con los resultados planeados

También Henry L. Sisk en su obra titulada "Administración y Gerencia de Empresas" establece tres fases para describir el proceso de control y las resume así:

a) Establecimiento de estándares o patrones de ejecución y desempeño.

b) Medición de la ejecución en curso con relación a los patrones establecidos.

c) Toma de decisiones correctivas.

Al igual que los anteriores autores, Koontz/O'donnell/Weihrich, en su libro "Administración", divide el proceso básico de control

---

(4) Hampton, David R., "Admón. Contemporánea", 3a. Edición, México. Editorial Mc Graw Hill, 1988. Pag. 454



en tres partes, las cuales guardan gran similitud con las enumeradas por Henry L. Sisk y encierran el contenido que los demás autores han dado dar a conocer, dichas fases se resumen de la siguiente manera:

- a) Establecimiento de estándares.
- b) Medición del desempeño.
- c) Corrección de desviaciones.

Las diferentes definiciones de los elementos que constituyen el proceso básico de control, enumerados por cada autor se caracterizan en determinar como primer paso, el establecimiento de normas o estándares que servirán como parámetro para medir el curso de acción de las actividades planeadas; dando seguimiento y reforzando la etapa anterior, se tiene la medición del desempeño, que comprende el funcionamiento de comparación con los estándares establecidos previamente para tal fin y como último paso completando el proceso de control está la corrección de las desviaciones, fase en la cual se realizan las acciones correctivas, ajustando así los resultados reales para acercarlos a lo planeado previamente.

Para fines del presente estudio se tomarán como base las etapas mencionadas con anterioridad ya que éstas encierran el contenido del proceso básico de control.

El proceso de control tiene carácter dinámico y su desarrollo, al igual que lo cambiante del entorno de la empresa en si, refleja la necesidad de una revisión periódica del sistema de control y de su funcionalidad, ya que permite adaptar la realidad de las

operaciones de la empresa por medio del mecanismo de retroalimentación de información al sistema de control.

También puede recordarse que el control es parte de un sistema empresarial, que frecuentemente se ve influenciado por necesidades o problemas coyunturales, así como por criterios personales que hacen subjetivas muchas de las apreciaciones del sistema.

Por lo cual, en lo que se refiere al proceso básico de control, este debe mantenerse continuo, lo mismo que el ciclo gerencial, es decir las cuatro fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección y control, deben coordinarse y mantener un accionar continuo en su desarrollo, lo que contribuye a la eficiencia del sistema de control.

Debe tenerse presente también, que todo mecanismo de control está dirigido a mantener las operaciones dentro de la línea que le exigen sus objetivos, no a limitar su desarrollo; por lo tanto, estos mecanismos deben ser establecidos de acuerdo a las necesidades de la empresa y de las operaciones que se requieren controlar.

## 1. ESTABLECIMIENTOS DE ESTANDARES

Siendo los planes uno de los prerrequisitos básicos para un sistema de control, constituyen el punto de partida para el diseño de los controles, pero por la misma complejidad y dificultad de supervisar cada una de las actividades necesarias para desarrollar un plan, se hace indispensable el establecimiento de parámetros o estándares que sirvan para medir la ejecución óptima

de los mismos.

Los estándares constituyen los puntos elegidos en un programa total de planeación, en los que se realizan mediciones del desempeño que sirven a los administradores como un indicador de la manera que se están desarrollando las actividades, sin que se observe la total ejecución de los planes.

Además los estándares representan la expresión de las metas planeadas, de tal forma que los logros individuales como de grupo pueden ser medidos en relación a las metas propuestas en tal sentido, es indispensable que los estándares sean fijados para todas las actividades que contribuyan a lograr los objetivos generales de la organización. Por otra parte, toda organización en la que el costo de la mano de obra representa un porcentaje mayor a la tercera parte del costo total del producto, debe de investigarse posibilidades de establecer estándares de tiempo que servirán de base de control al medir la producción humana individual.

Existen diversos criterios para determinar los estándares más adecuados para cada tipo de empresa, Henry Sisk en su libro "Administración y Gerencia de Empresas", establece tres métodos para definirlos: el primero consiste en desarrollar datos estadísticos o normativos de las fuentes internas y externas de la compañía; el segundo, en apreciar resultados a la luz del juicio y la experiencia, y el último, en desarrollar estándares o patrones técnicamente elaborados. De ahí que los estándares deben adecuarse a la organización, ya que es ella, el ambiente y siste-

ma de trabajo en que éstos se desenvuelven.

Los estándares son una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio; el establecimiento de estándares en las organizaciones empresariales contribuye en gran medida, a la existencia de premisas básicas que son fijadas para aquellas actividades cuyos objetivos son de servicio primordial, por lo cual el alcance de los estándares ha de fijarse para cada una de las áreas claves de la organización.

Del número y clases de áreas existentes dentro de cada organización dependerá la complejidad para determinar los estándares más adecuados a la empresa y área correspondiente.

Koontz/O'donnell/Weirich en su libro "Administración" afirma que los estándares mejor planteados son las metas u objetivos verificables, ya sean éstos cuantitativos o cualitativos, por supuesto que son determinados en sistemas de administración por objetivos bien operados y con una estructura de organización muy clara, completa e integrada.

Entre los tipos de estándares más utilizados, ya que son establecidos en puntos estratégicos están: estándares físicos, de costos, de capital, de ingreso, de programas, intangibles y metas verificables.

## 2. MEDICION DEL DESEMPEÑO

La medición del desempeño es la fase del proceso de control en la cual se comparan los resultados con los estándares previamente establecidos, ésta tiene que hacerse procurando detectar las variaciones antes de su ocurrencia real, para con ello tomar las medidas correctivas necesarias, con el fin de evitar desajustes irreversibles en las metas planeadas.

La medición del desempeño para el administrador debe ser idealmente la base futura para predecir probables desviaciones, aunque en algunas ocasiones es extremadamente difícil, pero es factible siempre y cuando los administradores de todos los niveles desarrollen técnicas de medición con un grado razonable de objetividad.

Por lo tanto, debe de existir consistencia en los datos recopilados y el grado en que todos los aspectos sujetos a estudio son medidos, como también la canalización de la información debe ser a través de la autoridad apropiada para tomar acciones precisas.

Entre los tipos de estándar de gran importancia y de fácil medición se encuentran los objetivos planteados en todos los niveles de la organización, ya sean éstos cualitativos o cuantitativos; al utilizarse éstos como parámetros se permite realizar una medición del desempeño de todos los puestos de la jerarquía de la empresa, logrando así ubicar fácilmente el lugar o puesto donde se encuentran las fallas o puntos fuertes dentro de la organización.

### 3. CORRECCION DE LAS DESVIACIONES

El proceso de control no esta completo hasta que se emprenden acciones para corregir las desviaciones.

Si los estándares funcionan como parámetro para la toma de decisiones administrativa y con la medición del desempeño se conocen cuales son los puntos donde están variando los resultados con relación a lo esperado: al no relizar las acciones necesarias para cambiar y ajustar aquellos procedimientos o metodos que desvian de la línea de convergencia con los planes propuestos, se vuelve inútil el proceso de control.

De acuerdo a lo anterior, la toma de decisiones ejecutiva tiene gran importancia, ya que sin acción no es posible el control.

Para que funcione adecuadamente un sistema de control, Henry L. Sisk en su libro "Administración y Gerencia de Empresas", determina las siguientes características: ser oportuno, seguir las líneas organizativas, ser estratégico, ser económico, mostrar tendencias y situaciones y enfatizar la excepción. (5)

Al analizar dichas características se verifica la importancia que tiene la información que presenta un sistema de control: en primer lugar, de la oportunidad o anticipación con que se recibe la información dependerá la rapidez con la que se pueden tomar las acciones correctivas; en segundo lugar, el sistema de control tiene que seguir las líneas organizativas, lo que sirve para detectar en un momento determinado el lugar donde se están dando

---

(5) Sisk, Henry L. y otro, Ob. Cit. Pág. 547

las fallas y como corregirlas: en tercer lugar, debe ser estratégico, lo cual se basa en la versatilidad de su utilización, es decir, se puede establecer en los puntos claves de la empresa; en cuarto lugar, por medio de las tendencias y situaciones se puede estudiar la trayectoria que la empresa puede tener y las condiciones que la provocan; luego, en cuanto a su contenido económico, si un sistema resulta ser más costoso que los beneficios que ha de proporcionar, no tiene ninguna utilidad para la empresa; por último se encuentra el principio de la excepción que define el uso más eficiente del tiempo y la energía gerencial cuando la información de control enfoca la atención sobre aquellas funciones que necesitan acción correctiva, lo cual representa la esencia del proceso de control.

Las anteriores características ayudan a determinar que el proceso de control depende en mayor medida de la clase de datos recibidos por lo que la corrección de las desviaciones será efectiva, siempre y cuando esté basada en una fuente de información que permita medir y describir la ejecución del curso de acción preestablecido; es decir, que la confiabilidad en ella permita un alto grado de validez; también hay que considerar, que en el momento de corregir, se debe asegurar que se está corrigiendo la causa y no los síntomas de las dificultades; por lo tanto, además de la oportunidad y confiabilidad de la información, la toma de decisiones o capacidad gerencial contribuye en gran medida en el éxito del proceso de control.

## E. MECANISMOS DE CONTROL

Toda Institución que funcione con una estructura organizativa bien definida independientemente de cual sea su magnitud, alcanzará en mayor medida las metas programadas, si se utilizan mecanismos o técnicas de control, y éstos a su vez, deberán estar diseñados en base a la organización y a las exigencias del medio donde ésta se desenvuelve.

Mediante los mecanismos ó técnicas de control, el administrador puede medir y evaluar las actividades de una empresa, conocer las fallas existentes para poder tomar las medidas correctivas.

La eficiencia de los mecanismos de control se verifica cuando éstos detectan y permiten ver claramente las causas de desviaciones reales o potenciales con respecto a los planes, con el mínimo de costos y de consecuencias indeseables.

Dentro de las técnicas de control que se utilizan con más frecuencia están: los mecanismos tradicionales y los no tradicionales.

Entre los mecanismos tradicionales de control se clasifican los métodos que por su fácil aplicación se han utilizado desde hace mucho tiempo.

Los mecanismos no tradicionales también llamados modernos como su nombre lo indica, se debe a la novedad en la utilización de éstos debido a lo técnico de su operatividad.



## 1. MECANISMOS TRADICIONALES DE CONTROL

Entre los mecanismos tradicionales de control pueden mencionarse: los mecanismos presupuestales y los no presupuestales.

### a) MECANISMOS PRESUPUESTALES

Los mecanismos presupuestales son aquellos que reflejan cuantitativamente un plan de actividades en un periodo predeterminado, dentro de éstos pueden mencionarse: presupuestos de ingresos y gastos, de espacio físico, materiales y productos, gastos de capital, efectivo y balances generales.

Para que el empleo de estos mecanismos funcione se necesita información oportuna del desempeño real y pronosticado de cada unidad y que sean diseñados de acuerdo a la forma que se está operando.

### b) MECANISMOS NO PRESUPUESTALES

Dentro de los mecanismos de control no presupuestales están los siguientes:

- Los datos estadísticos
- Reportes o análisis especiales
- Observación directa
- Análisis del punto de equilibrio
- Programas de Auditoría
- Análisis de coeficientes e indicadores
- Método de la ruta crítica.

De los mecanismos de control mencionados, únicamente se detallan

los tres primeros por considerarse que tienen mayor aplicabilidad a la organización en estudio.

Para fines del presente trabajo y con el objeto de establecer la base teórica necesaria se abordaran con mayor detalle los mecanismos que se describen a continuación:

### LOS DATOS ESTADISTICOS

Estos mecanismos contienen una información muy importante, ya que sirven de base para tomar medidas correctivas y muestra la tendencia para estimar el rumbo que siguen los recursos y actividades dentro de la empresa, además sirven de consulta en el momento más oportuno, ya que los datos se encuentran en forma tal que puedan ser comprensibles.

### REPORTES O ANALISIS ESPECIALES

Estos mecanismos resultan ser útiles, ya que por medio de ellos se pueden detectar situaciones en que las cosas no parecen estar bien. Es decir que deben presentarse en el momento oportuno y llevar algunas posibles alternativas de solución. Un reporte además, puede servir de base para una acción correctiva a aquella persona en quien recae la responsabilidad de dicha acción, por lo que debe ser presentado en la forma más detallada posible.

Los reportes deben de ser preparados para revelar la actividad operativa en las áreas empresariales más sensitivas o estratégicas.

## LA OBSERVACION PERSONAL

Otro mecanismo de control utilizado con mucha frecuencia en las organizaciones empresariales es la Observación Personal, en la cual se tiene un contacto más directo con todo el personal y con todas aquellas actividades sujetas a control, dicho mecanismo en muchas ocasiones causa una satisfacción entre los subalternos, porque se sienten motivados ante el interés que le presta el supervisor por aquellas actividades que están desarrollando, pero puede también surgir una negativa, ya que a algunos subordinados les es desagradable la presencia de un supervisor, por lo que es necesario que la observación directa sea utilizada con mucho tacto para lograr resultados positivos de los subalternos.

## 2. TECNICAS MODERNAS DE CONTROL

Entre las técnicas modernas de control, existen diferentes procedimientos técnicos que sirven para enfocar la atención sobre aquellas posibles desviaciones ocurridas en el desarrollo de una actividad.

La tecnología ha permitido que se utilicen diversos métodos modernos para el control, tanto de la producción como de las diferentes operaciones y procedimientos que se realizan en toda empresa; entre ellos pueden mencionarse los siguientes:

- Técnicas de evaluación y revisión de programas (PERT)
- La Gráfica de Gantt
- El Costeo Directo
- Programa de proyectos múltiples y asignación de Recursos

(RAMPS)

- Investigación de Operaciones

En el estudio del presente trabajo, los mecanismos modernos de control mencionados con anterioridad no tienen aplicabilidad por lo cual no son abordados con detalle.

## II. SISTEMA DE NUCLEARIZACION EN EL SECTOR EDUCATIVO DE EL SALVADOR

El operar con éxito sobre las variables que influyen en una organización y en su medio ambiente, comienza por conocer el sistema en el que están integrados; por lo tanto, es determinante tener una clara concepción de lo que es un sistema, ya que es indispensable en la administración de cualquier organización empresarial.

Un sistema es un grupo organizado que formando un todo, funciona coordinada y lógicamente, haciendo que cada una de sus partes contribuya al logro de un fin común.

Las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación, en este caso, conforman un sistema, es decir, que está relacionado con otros de categoría similar que conforman su entorno y están orientados a transformar recursos, bienes e información con el propósito de prestar servicios educativos en forma efectiva.

Estos sistemas se encuentran en una constante evolución, ya que se tienen que adaptar a los cambios que existen en la sociedad, respondiendo a las exigencias de ésta, poniendo en práctica

procesos técnico-administrativos que tiendan a desarrollar las actividades en forma efectiva.

#### A. CONSIDERACIONES GENERALES DE LAS DIRECCIONES DE NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION

El proceso de nuclearización se inició en el país, al igual que en otros países latinoamericanos, a nivel experimental, pero a medida que se vieron sus logros permitió su institucionalización permanente a partir del 8 de agosto de 1982.

De acuerdo al Informe sobre Nuclearización educativa, elaborado en 1979, por Félix Cañete, especialista en Educación de la UNESCO, expresó que el plan experimental de Nuclearización Educativa, recibió un buen impulso en el país al celebrarse en San Salvador, la primera reunión del trabajo sobre nuclearización educativa de Centro América y Panamá, del 23 al 26 de marzo de 1976.

La experiencia acumulada en ese proyecto, apoyada por la cooperación técnica de la UNESCO, es retomada en 1981 al reordenarse la estructura organizativa del Ministerio de Educación e implementarse a nivel nacional la nuclearización, se modifican las zonas y circuitos escolares, en regiones y núcleos educativos, según acuerdo ejecutivo 2736, de fecha 9 de agosto de 1982, publicado en el diario oficial N° 161 del 2 de septiembre de 1982. Inicialmente el Sistema de Nuclearización fue organizado en tres regiones (Oriente, Centro y Occidente) con un total de 395 núcleos educativos, cada uno de los cuales estaba formado por 10 escuelas localizadas geográficamente en la misma zona.

Actualmente funcionan las mismas Regiones, pero ha disminuido el total de núcleos educativos a 258 y el promedio de escuela por núcleo oscila de 11 a 39.

Para objeto del presente estudio, se consideró los 39 núcleos que constituyen la zona metropolitana de San Salvador, tomando únicamente esta zona por ser la más grande y representativa de la Region Central.

## 1. CONCEPTO DE NUCLEARIZACION EN EL SECTOR EDUCATIVO

Dentro del Ministerio de Educación se tienen diferentes definiciones de nuclearización, ya que éstas dependen de distintos puntos de vista, siendo la más aceptada la siguiente:

" La nuclearización Educativa es una estrategia técnico-administrativa, en un marco geográfico determinado, que permite armonizar la participación integral, dinámica, permanente de los centros educativos con agencias, instituciones y servicios de la comunidad; promover el mejoramiento cualitativo y cuantitativo del sistema educacional, así como las condiciones socio-económicas de sus habitantes, en el marco de las políticas del Ministerio de Educación y las grandes líneas del desarrollo general del país. (6)

La anterior definición muestra el propósito para el cual fue creada dicha estructura organizacional, la cual es coordinar las funciones técnico-administrativas en un contexto geográfico que

---

(6) Ministerio de Educación. Manual de Organización y Funciones del Núcleo Educativo, Agosto de 1987, pag. 3.

permite un orden y control más efectivo de las operaciones educativas.

## 2. OBJETIVOS DE LA NUCLEARIZACION

La Nuclearización de la estructura organizacional del Ministerio de Educación es el centro dinámico de una acción educativa que coadyuva a un mejor desarrollo social, cultural y económico de una comunidad que vive en un determinado sector geográfico, cuyas necesidades son comunes y con aspiraciones propias del hombre para una mejor calidad de vida, ya sea en lo individual como en lo comunitario.

Para lograr lo anterior el Sistema de Nuclearización tiene fijados los siguientes objetivos: (7)

- Promover el desarrollo de la comunidad y su participación activa en todo lo relacionado con la educación.
- Integrar todas las fuerzas vivas de la comunidad al proceso educativo.
- Racionalizar y organizar la administración educativa de todos los centros educativos del núcleo.
- Reubicar los recursos educativos del núcleo en función de las necesidades de la comunidad.
- Satisfacer la demanda educativa con respecto a grados, niveles y modalidades de la educación formal y no formal.
- Adecuar cualitativa y cuantitativamente el curriculum de la

---

(7) Ministerio de Educación. Documento de trabajo del I curso de Perfeccionamiento en Administración Educativa para Directores de Educación Básica. UNESCO/SECAB, pag. 16

educación formal y no formal del Núcleo a las necesidades y recursos educativos de la comunidad.

- Generar un proceso de planificación integral y realista de la educación desde la base del sistema.
- Actualizar los sistemas de trabajo de los educadores en los procesos administrativos y curriculares.
- Desarrollarse de manera preferentemente regional y local. Con el objeto de mejorar el accionar de las regiones y núcleos educativos, en pro de la comunidad.
- Contar con una normatividad que le asegure estabilidad y efectividad. No obstante, su carácter experimental que se le asigna en sus inicios, requiere de una organización con una base legal estable, flexible y efectiva.

### 3. MARCO LEGAL

Como base fundamental de cualquier cambio en las estructuras organizativas que tiene el Ministerio de Educación, el artículo 54 de la Constitución Política literalmente dice:

" El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza."

El Sistema de Regionalización y Nuclearización se origina a principios de 1981, con el propósito de mejorar la administración del Ministerio de Educación, a través de una descentralización de



las funciones administrativas del Ministerio de Educación y poder racionalizar y organizar la administración educativa en los núcleos y es de esta manera que se ordena la estructura organizativa del Ministerio de Educación, modificándose las zonas y circuitos escolares, en Regiones y Núcleos Educativos, según lo norma el Acuerdo 2736 del Poder Ejecutivo en el Ramo de Educación, de fecha 9 de agosto de 1982 (anexo 1); el cual fue publicado en el Diario Oficial del 2 de septiembre de 1982 N° 161.

## B. FUNCIONES BASICAS DEL SISTEMA DE NUCLEARIZACION

Para que un sistema organizacional pueda alcanzar sus fines y adaptarse al medio y a la situación dentro de la cual se desenvuelve es necesario definir las funciones, que permitirán el desarrollo integral de las unidades que la forman, y en particular para que la Nuclearización Educativa lleve a cabo su cometido, se han establecido las funciones básicas siguientes: (3)

### 1. ADMINISTRATIVAS

Dentro de las funciones administrativas que le corresponden al sistema de Nuclearización están:

- a) Mantener actualizada la organización de los diferentes niveles y modalidades para la ejecución, control y supervisión de los planes, programas y proyectos educativos del Núcleo.

- b) Establecer y mantener la coordinación de todas las actividades administrativas y técnicas de acuerdo a las políticas emanadas por el Ministerio de Educación en relación a las necesidades, intereses y expectativas del Núcleo.
- c) Estructurar el plan de trabajo anual del Núcleo, conjuntamente con la comunidad educativa de tal manera que responda eficazmente a la solución de las necesidades básicas.
- d) Administrar y utilizar adecuadamente los recursos materiales, financieros, bienes muebles e inmuebles y demás recursos disponibles de la unidad educativa.
- e) Planificar, organizar, coordinar y controlar en la jurisdicción que corresponda, las actividades administrativas para la consecución del propósito que se ha creado el plan nacional y regional.

## 2. EDUCATIVAS

Dentro de las funciones educativas más importantes pueden señalarse:

- a) Impulsar el desarrollo curricular con el fin de mejorar la calidad en la enseñanza y aprendizaje de la comunidad educativa.
- b) Contribuir eficientemente en el desarrollo de actividades de extensión cultural del Núcleo.

- c) Planificar las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje y orientar todas las acciones para lograr una formación integral de los educandos.
- d) Dotar a los educandos de oportunidades para desarrollar aptitudes y capacidades de acuerdo a las necesidades e interés.
- e) Fomentar en los educandos, hábitos de autodisciplina y responsabilidad para el desarrollo de la personalidad y propugnar con ésto, una enseñanza activa.

### 3. PROYECCION SOCIAL

- a) Promover y canalizar el desarrollo comunitario y la integración de las fuerzas vivas de la comunidad a los procesos de educación que inciden en su nivel cultural, económico y social.
- b) Fomentar la interrelación de Instituciones Educativas y comunidades del Núcleo para la formación comunal que promueva las acciones educativas culturales.
- c) Promover y coordinar la investigación participativa de las características ambientales, necesidades educativas básicas y el potencial de las comunidades, así como la eficiencia del sistema educativo y la calidad del mismo.
- d) Promover la participación de la comunidad en la toma de decisiones en la determinación de objetivos comunitarios.
- e) Desarrollo de actividades que contribuyan al financiamiento de necesidades de unidades educativas de tal manera que se logre la solución de problemas económicos de estas unidades.

### C. NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

El Sistema de Nuclearización en el país está regido por la máxima autoridad que la constituye la Gerencia Regional, de la cual dependen las siguientes unidades: (9)

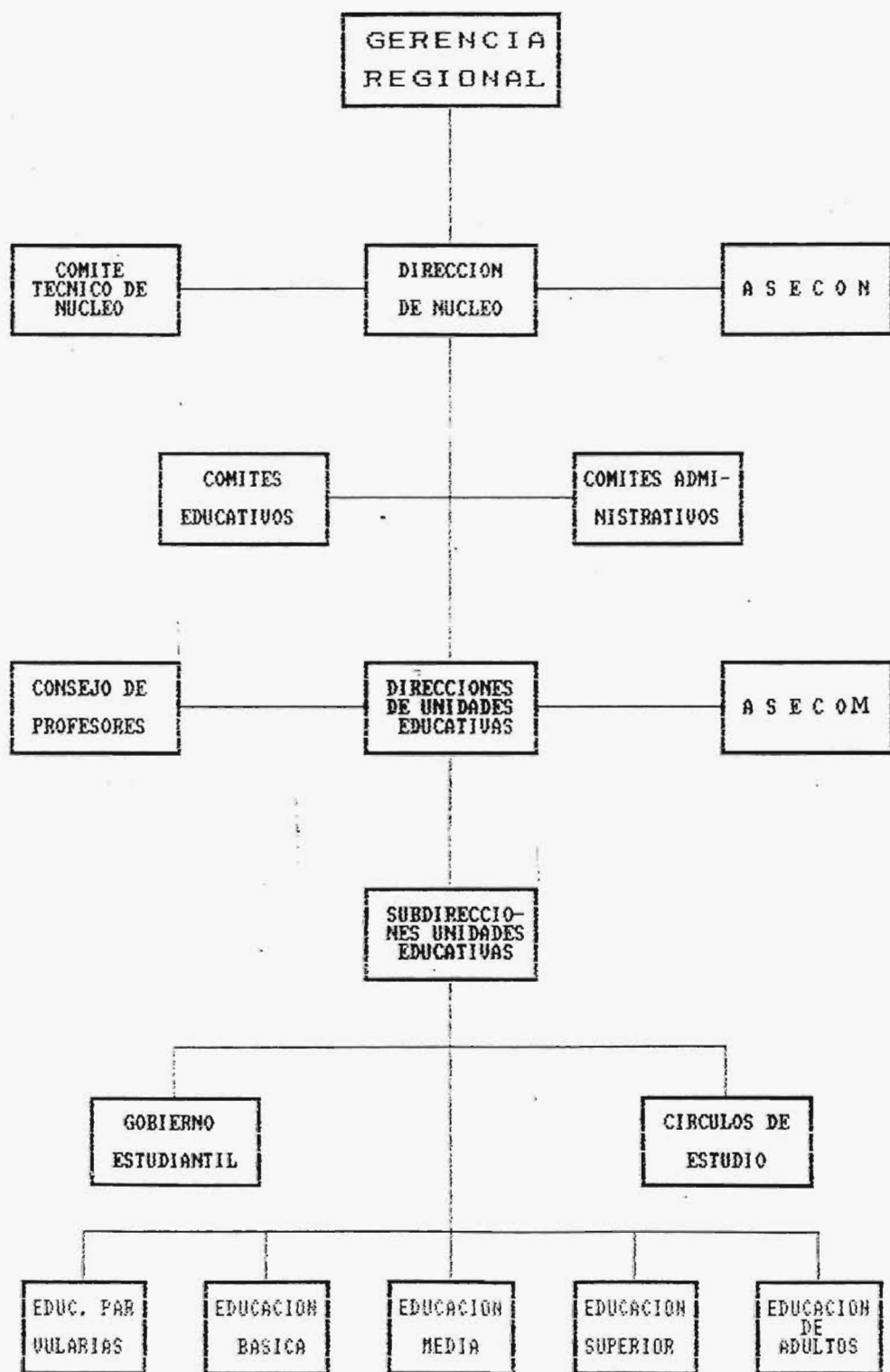
- Dirección de Núcleo;
- Comité Técnico;
- Asociación Educativa y Cultural de Núcleo; (ASECON)
- Comités Educativos;
- Comités Administrativos;
- Direcciones de Unidades Educativas;
- Consejo de Profesores;
- Asociación Educativa y Cultural de la Comunidad; (ASECOM)
- Sub-Direcciones Unidades Educativas;
- Gobierno Estudiantil;
- Círculos de Estudio.

Los Niveles jerárquicos anteriores se reflejan en la estructura organizativa siguiente:

---

(9) Ministerio de Educación. Ob. Cit. Pág. 24.

# ORGANIGRAMA



Para ejercer las funciones asignadas a cada unidad de la estructura organizativa fue necesario definir los límites de autoridad y responsabilidad, desde los niveles más altos de la estructura hasta las posiciones subordinadas; lo anterior permite mantener un flujo de comunicación efectiva.

En este caso se define los niveles de autoridad y responsabilidad del Sistema de Nuclearización y sus respectivas unidades.

Dependiendo de la Secretaría de Estado está la Gerencia Regional y de ella dependen las siguientes unidades.

**Dirección de Núcleo:** tiene bajo su responsabilidad ejecutar las políticas emanadas de la Gerencia Regional y coordinar las actividades técnico-administrativas y apoyo de su Núcleo.

**Comité Técnico:** Actúa como una unidad asesora y de apoyo para plantear soluciones a problemas suscitados en las Direcciones de Núcleo.

**Asociación Educativa y Cultural de Núcleo:** Esta participa en la planificación de proyectos y actividades a la Dirección de Núcleo a la vez propone capacitación ocupacional, actúa como una unidad de apoyo a la Dirección del núcleo.

**Comités Educativos:** Es una unidad asesora de las unidades educativas en lo relativo a la administración en el nivel respectivo, a la vez que coordina la asistencia técnica, además orienta y

supervisa el desarrollo de los planes y programas de estudio.

**Comité Administrativo:** Tiene la responsabilidad de utilizar y suministrar adecuadamente los recursos materiales, humanos y financieros del Núcleo Educativo, proporciona la información necesaria en el momento que la Dirección de Núcleo la requiera.

**Dirección de Unidades Educativas :** Presenta el plan de trabajo y presupuesto de la Institución cuando la Dirección de Núcleo lo requiera, coordina la asistencia técnica de los docentes; supervisa y orienta el desarrollo de los planes y programas de estudio.

**Sub-Dirección de Unidades Educativas:** Asignar funciones docentes en coordinación con la Dirección de la Institución y sustituir al Director cuando sea necesario; dirige y supervisa la formación académica de los alumnos.

**Consejo de Profesores:** Elabora planes de trabajo de la unidad educativa de acuerdo a los lineamientos de la Dirección del Núcleo y colabora con las actividades promovidas por la asociación educativa y cultural de la comunidad; organiza y asesora el funcionamiento del gobierno estudiantil.

**Asociación Educativa y Cultural de la Comunidad:** Apoyar y promover el desarrollo de programas permanentes de capacitación ocupacional y fomentar las relaciones entre la unidad educativa y la comunidad.

**Gobierno Estudiantil:** Contribuye responsablemente a organizar la

vida escolar y fortalecer hábitos de orden y trabajo de acuerdo a sugerencias de la sub-dirección de la unidad Educativa; organizar la participación estudiantil a partir de la solución de los problemas y necesidades educativas básicas.

**Círculos de Estudio:** Fomentar el auto-desarrollo de las potencialidades de creatividad del docente, coordinar las actividades de capacitación.

#### **D. PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE CONTROL**

En cuanto a los procedimientos y mecanismos de Control, al establecer el sistema de nuclearización, la Dirección Superior consideró que los núcleos educativos harían uso de los utilizados por la estructura anterior (Zonas y Circuitos)

La secuencia cronológica para el control de actividades en las Direcciones de Núcleo, se estableció que serían manejados a través de métodos habituales los cuales servirían como guías de acción para alcanzar los resultados, dentro de estos procedimientos se encuentran:

- Programación de reuniones periódicas de cada Director con el Personal bajo su dirección. Planteamiento de problemas en lo relativo a la ejecución de actividades y la búsqueda de soluciones alternativas.
- Programación periódica de actividades técnico-administrativas. Revisión de Informes, de reportes, de actas, emisión de circulares, etc.

Por otra parte se consideró por las autoridades superiores de los



núcleos educativos, utilizar los mecanismos siguientes:

- Reportes: este tipo de control se utilizaría especialmente para contactar con la Gerencia Regional.
- Datos Estadísticos: se consideró que serían de utilidad en el momento de hacer proyecciones, comparaciones con otros períodos para determinar tendencias, definir población estudiantil, etc.
- Observación Personal: Con la observación directa se lograría orientar y supervisar directa y personalmente la realización y la corrección de actividades de acuerdo al grado de asignación establecido.

## CAPITULO SEGUNDO

" DIAGNOSTICO DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS DIRECCIONES DE  
NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION EN LA ZONA METROPOLITANA DE  
SAN SALVADOR "

## CAPITULO SEGUNDO

### " DIAGNOSTICO DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS DIRECCIONES DE NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR "

#### I. INVESTIGACION DE CAMPO

Para conocer la realidad que en materia de control administrativo atraviesan las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación en la zona metropolitana, se realizó una investigación de campo, la cual permitió diagnosticar los principales problemas y vacíos que en materia de control administrativo existen en las unidades de referencia.

#### A. OBJETIVOS

##### 01. OBJETIVO GENERAL

Identificar los principales problemas y vacíos que existen en el sistema de control administrativo de las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación en la Zona metropolitana de San Salvador.

##### 02. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer si cada uno de los niveles jerárquicos de las Direcciones de Núcleo, tienen claramente definidas las funciones y responsabilidades que les corresponden.
- Establecer el grado de delegación de autoridad que se destina

a los Directores de Núcleo.

- Conocer las actividades, el personal y demás recursos que coordinan los Directores de Núcleo.
- Determinar los procedimientos que utilizan en las Direcciones de Núcleo para controlar las diferentes actividades que tienen que coordinar.
- Definir el tipo de supervisión que se ejerce en las Direcciones de Núcleo.
- Sentar las bases para nuevos trabajos en el área en referencia.

## B. ALCANCES DE LA INVESTIGACION

El ámbito de la investigación lo constituyen las 39 Direcciones de Núcleo que forman la Zona Metropolitana de San Salvador, a las cuales corresponde la Supervisión de 328 escuelas parvularias y 818 escuelas de educación básica.

Cada Dirección de Núcleo tiene bajo su responsabilidad un promedio de 29 escuelas,\* localizadas y organizadas geográficamente en el mismo sector de la ciudad, las cuales se coordinan estableciendo entre ellas la sede del núcleo.

Como resultado de un muestreo aleatorio, se tomaron las Direcciones de Núcleo que constituyen la muestra.

## C. DISEÑO DE LA MUESTRA

El Universo lo constituyen las 39 Direcciones de Núcleo que \* Se conocen en el Sistema de Nuclearización como: Unidades Educativas.

forman la Zona Metropolitana de San Salvador y el tamaño de la muestra se ha calculado en base a los procedimientos estadísticos del caso, utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

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

N = Población Total

z = R de desviaciones típicas

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Nivel de confianza

n = Tamaño de la muestra

Para el establecimiento de la muestra se ha considerado el número de núcleos que constituyen la zona metropolitana de San Salvador, tomando únicamente ésta, por ser la zona donde se encuentra una mayor concentración de centros educativos, además de contener la mayoría de los núcleos, según puede observarse en el siguiente cuadro.

#### REGION CENTRAL

| DEPARTAMENTOS | TOTAL NUCLEOS | TOTAL ESCUELAS |
|---------------|---------------|----------------|
| San Salvador  | 39            | 1146           |
| La Libertad   | 22            | 370            |
| Cuscatlán     | 11            | 173            |
| Chaletanango  | 17            | 349            |
| La Paz        | 14            | 294            |
| Cabañas       | 14            | 167            |
| San Vicente   | 14            | 211            |
| Total         | 131           | 2710           |

Por lo tanto, la población total ó universo que se utilizará como base para determinar la muestra, se encuentra formado por 39 Direcciones de Núcleo, localizadas en el área metropolitana de San Salvador.

De acuerdo a lo anterior y considerando los siguientes parámetros, la muestra se diseña así:

$$n = ? ; N = 39 ; z = 2 ; p = 50 \% ; q = 50 \% ; e = 0.07$$

$$n = \frac{(2)^2 (0.5) (0.5) (39)}{(0.07)^2 (39-1) + (2)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{4 (0.25) (39)}{(0.0049) (38) + (4) (0.25)}$$

$$n = 32.87 \quad : \quad n = 33$$

#### D. RECOPIACION DE DATOS

La recopilación de datos se obtuvo a través de una encuesta a base de cuestionarios dirigidos a treinta y tres de los Directores de Núcleo de la zona metropolitana de San Salvador, que forman la muestra determinada por medio de procedimientos estadísticos.

Para ampliar y reforzar los datos recabados mediante los cuestionarios, se realizó además, una entrevista con el Gerente de la Región Central, dicha información permitió cubrir el propósito de la investigación.

## E.TABULACION DE DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.

Para la tabulación de los datos, se partió de la necesidad de presentar los resultado obtenidos en la encuesta realizada a las 33 direcciones de nucleos edicativos en la zona metropolitana de San Salvador, que constituyen la muestra, la encuesta en mención se efectuó a travez de cuestionarios con preguntas cerradas, abiertas y de opción multiple, para lo cual la tabulación de los datos se efectuó por medio del diseño de cuadros que en primer lugar contienen el objetivo que se persigue con cada presgunta, luego se reflejan los resultados obtenidos asi como tambien el análisis de los mismos.

A continuación se presentan los cuadros en el orden que se realizó la encuesta, en algunos se encuentra la abreviatura TAB (Tabulación) y AJU (Ajustado), ya que fueron preguntas de opción múltiple, por lo que fue necesario prorratearlo al 100% para su mejor interpretación.

PREGUNTA Nº 1:

¿Existen Objetivos claramente definidos para las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Verificar si las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación, cuentan con objetivos básicamente diseñados para alcanzar los resultados deseados.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 28         | 85  | 28         | 85 |
| NO           | 5          | 15  |            |    |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

El presente cuadro muestra que el 85% de la población encuestada afirma que las Direcciones de Núcleo cuentan con objetivos claramente definidos, para alcanzar las metas fijadas; mientras un 15% dice no conocer la existencia de dichos objetivos.



PREGUNTA Nº 2:

Si su respuesta es afirmativa, describa los objetivos principales.

OBJETIVO:

Identificar el grado de conocimiento que tienen los Directores de Núcleo de los objetivos definidos para el Sistema de Nuclearización.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS  | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|   | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|   | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| Administración efectiva de los recursos                 | 14         | 6   | 43  | 21  | 6          | 21 |
| Descentralizar funciones técnico administrativas        | 8          | 3   | 24  | 11  |            |    |
| Promover el liderazgo con creatividad e iniciativa      | 15         | 6   | 45  | 21  | 6          | 21 |
| Elevar el nivel educativo y social de la comunidad      | 24         | 10  | 73  | 36  | 10         | 36 |
| Coordinar las disposiciones del Ministerio de Educación | 6          | 3   | 18  | 11  |            |    |
| TOTAL   | 67         | 28  | 203 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

Con respecto a los objetivos que se encuentran claramente definidos para las Direcciones de Núcleo, el presente cuadro muestra que elevar el nivel educativo y social de la comunidad es el principal, ya que el 36% de la muestra lo afirma; en un segundo lugar está promover el liderazgo con creatividad e iniciativa, con un 21% y en el mismo lugar se ubica el objetivo de la Administración efectiva de los recursos, con un 21%.

PREGUNTA Nº 3:

¿Se elaboran Planes de trabajo para cada periodo escolar?

OBJETIVO:

Determinar la formulación de Planes de trabajo que conlleven al logro de los objetivos en cada periodo escolar, en las Direcciones de núcleo del Ministerio de Educación.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 28         | 85  | 28         | 85 |
| NO           | 5          | 15  |            |    |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

El cuadro anterior refleja que el 85% elabora Planes de trabajo para cada periodo escolar en las Direcciones de Núcleo.

PREGUNTA Nº 4:

Si su respuesta es afirmativa, señale cuáles de los siguientes planes se elaboran.?

OBJETIVO:

Conocer que aplicabilidad tienen y de que manera se utilizan los planes (objetivos, políticas, estrategias, programas, presupuestos, métodos y otros) -- dentro de la organización de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS             | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|--------------------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|                          | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|                          | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| OBJETIVOS                | 28         | 6   | 85  | 21  | 6          | 21 |
| POLITICA                 | 21         | 4   | 64  | 14  |            |    |
| ESTRATEGIA               | 23         | 5   | 70  | 18  | 5          | 18 |
| PROGRAMAS                | 22         | 5   | 67  | 18  | 5          | 18 |
| PRESUPUESTO              | 14         | 3   | 42  | 11  |            |    |
| METODOS Y PROCEDIMIENTOS | 19         | 4   | 57  | 14  |            |    |
| OTROS                    | 3          | 1   | 9   | 4   |            |    |
| T O T A L                | 130        | 28  | 394 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

De acuerdo al cuadro anterior, puede observarse una frecuencia representativa de los tipos de planes elaborados en cada periodo escolar: Objetivos con 21%, - Estrategias con el 18% y programas con el 18%, siendo el más utilizado el Establecimiento de objetivos.

PREGUNTA Nº 5:

¿Existe un procedimiento definido para evaluar la ejecución de los planes anteriores?

OBJETIVO:

Determinar si las Direcciones de Núcleo tienen definido un procedimiento para evaluar la ejecución de los planes

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 5          | 15  |            |    |
| NO           | 28         | 85  | 28         | 85 |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

Según los datos anteriores, el 85% de la muestra asegura que no existe un procedimiento definido para la evaluación de los planes.

PREGUNTA Nº 6:

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes anteriores?

OBJETIVO:

Identificar que unidades participan o dan sus aportes para el destino de los planes y si están debidamente preparados para ello, como para lograr los fines educativos.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS  | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|---|------------|-----|------------|----|
|   | Nº         | %   | Nº         | %  |
| Gerencia Regional, Director de Núcleo, Comité Técnico | 13         | 39  | 13         | 39 |
| Gerencia Regional, Director de Núcleo                 | 2          | 6   |            |    |
| Gerencia Regional, Comité Técnico                     | 4          | 12  |            |    |
| Director de Núcleo, Comité Técnico                    | 10         | 30  | 10         | 30 |
| Director de Núcleo                                    | 3          | 9   |            |    |
| Otros   | 1          | 3   |            |    |
| T O T A L   | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

El cuadro anterior indica quiénes son los que participan en la elaboración de los planes y programas de trabajo en las Direcciones de Núcleo, y de acuerdo a la frecuencia se puede observar que es: la Gerencia Regional, el Director de Núcleo y el Comité Técnico los que participan en dicha elaboración, por otra parte también se puede observar que únicamente participan el Director de Núcleo y el Comité Técnico.

PREGUNTA Nº 7:

¿Existen en las Direcciones de Núcleo una definición clara y precisa de las funciones, autoridad y responsabilidad

OBJETIVO:

Determinar si las Direcciones de Núcleo tienen definidas en forma clara sus funciones, autoridad y responsabilidad para el desempeño de las actividades.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 30         | 91  | 30         | 91 |
| NO           | 3          | 9   |            |    |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

De acuerdo a los resultados del presente cuadro, en las Direcciones de Núcleo se encuentran definidas en forma clara y precisa las funciones de autoridad y responsabilidad, para el desempeño de las actividades.

PREGUNTA Nº 8:

En caso afirmativo, señale los criterios en que se basa la anterior afirmación?

OBJETIVO:

Conocer los criterios más utilizados para definir en forma clara, las funciones, autoridad y responsabilidad de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS               | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|----------------------------|------------|-----|------------|----|
|                            | Nº         | %   | Nº         | %  |
| + MANUALES ADMINISTRATIVOS | 22         | 73  | 22         | 73 |
| EXPERIENCIA                | 6          | 20  |            |    |
| CONSEJO DE DIRECTORES      | 2          | 7   |            |    |
| TOTAL                      | 30         | 100 |            |    |

+ Descripción de Puestos, Análisis de Puesto, Manuales de Organización

ANALISIS:

Las cifras que presenta el cuadro anterior, indican que el criterio que con mayor frecuencia se utiliza para definir las funciones, autoridad y responsabilidad, son los manuales administrativos, ya que de la población encuestada, el 73% utilizan manuales Administrativos; considerando como tales, la Descripción de Puestos, Análisis de Puestos y los Manuales de Organización.

PREGUNTA Nº 9:

¿Existen Manuales Administrativos para la orientación y desarrollo del trabajo en las Direcciones de Núcleo

OBJETIVO:

Conocer si las Direcciones de Núcleo cuentan con manuales administrativos que guien el desarrollo adecuado de las actividades.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 28         | 85  | 28         | 85 |
| NO           | 5          | 15  |            |    |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

De los Directores de Núcleo de la muestra estudiada, el 85% de ellos afirman que existen manuales administrativos para orientar el desarrollo de las actividades que les corresponde.



**PREGUNTA Nº 10:**

En caso afirmativo, ¿Cuáles de los siguientes manuales son utilizados?

**OBJETIVO:**

Identificar que tipo de manuales administrativos son utilizados con mayor frecuencia para guiar la consecución de las actividades.

**TABULACION:**

| ALTERNATIVAS           | RESULTADOS |           |            |            | FRECUENCIA |    |
|------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|----|
|                        | Nº         |           | %          |            | Nº         | %  |
|                        | TAB        | AJU       | TAB        | AJU        |            |    |
| FUNCIONES              | 24         | 7         | 73         | 25         | 7          | 25 |
| ORGANIZACION           | 22         | 7         | 67         | 25         | 7          | 25 |
| PROCEDIMIENTOS         | 19         | 6         | 58         | 21         | 6          | 21 |
| ELIJACION DE OBJETIVOS | 15         | 5         | 45         | 18         |            |    |
| DESCRIPCION DE PUESTOS | 9          | 3         | 57         | 11         |            |    |
| <b>T O T A L</b>       | <b>89</b>  | <b>28</b> | <b>270</b> | <b>100</b> |            |    |

**ANALISIS:** (En base a datos ajustados)

En las Direcciones de Núcleo, los manuales que con mayor frecuencia se utilizan según los resultados que presenta el cuadro anterior, son los manuales de funciones con el 25%, Organización con el 25% y el de procedimientos con el 21%.

PREGUNTA Nº 11:

¿Partiendo que se realiza supervisión en el personal de las Direcciones de Núcleo, como la tipificaría?

OBJETIVO:

Conocer la Clase de supervisión que se ejerce en las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS  | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|               | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|               | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| AUTOBITARIA   | 6          | 4   | 18  | 12  |            |    |
| PARTICIPATIVA | 28         | 21  | 85  | 64  | 21         | 64 |
| OTROS         | 11         | 8   | 33  | 24  | 8          | 24 |
| T O T A L     | 45         | 33  | 136 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

Las cifras anteriores muestran que la supervisión que se realiza en las Direcciones de Núcleo, es de tipo participativa, puesto que el 64% afirma ejercer este tipo de supervisión.

PREGUNTA Nº 12:

Desde el punto de vista del tipo de supervisión ejercida, ¿Qué resultados ha obtenido en materia de control?

OBJETIVO:

Determinar si el tipo de supervisión que se ejerce en las Direcciones de Núcleo resulta el más adecuado en materia de control.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| BUENO        | 27         | 82  | 27         | 82 |
| REGULAR      | 4          | 12  |            |    |
| MALO         | 2          | 6   |            |    |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

Los datos reflejados en el presente cuadro indican que el tipo de supervisión que se ejerce en las Direcciones de núcleo, es el más adecuado en materia de control.

PREGUNTA Nº 13:

¿A su criterio qué tipo de comunicación es el que se da en las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Conocer a través de que tipo de comunicación se dan las instrucciones y demás relaciones en las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| ASCENDENTE   | 9          | 27  |            |    |
| DESCENDENTE  | 22         | 67  | 22         | 67 |
| CRUZADA      | 2          | 6   |            |    |
| T O T A L    | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

El tipo de comunicación que caracteriza a las Direcciones de Núcleo es la descendente con un 67% de la muestra que lo manifiesta.

PREGUNTA N° 14:

¿A su criterio, el personal de las Direcciones de Núcleo se encuentran debidamente calificado?

OBJETIVO:

Conocer si el personal de las Direcciones de Núcleo está debidamente formado para ejercer las funciones bajo su responsabilidad.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| TODOS        | 4          | 12  |            |    |
| ALGUNOS      | 29         | 88  | 29         | 88 |
| T O T A L    | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

De acuerdo al presente cuadro, se puede observar que el 88% de la muestra afirma que solamente algunos -- miembros del personal que forma parte de las Direcciones de Núcleo se encuentran debidamente calificados, para ejercer las funciones que están bajo su -- responsabilidad.

PREGUNTA Nº 15:

¿Considera que el personal tiene la remuneración económica que se requiere para crear un clima organizacional adecuado?

OBJETIVO:

Conocer si el personal de las Direcciones de Núcleo, se encuentran satisfechos con el salario devengado.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 6          | 18  |            |    |
| NO           | 27         | 82  | 27         | 82 |
| T O T A L    | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

El personal de las Direcciones de Núcleo no se encuentra satisfecho con el salario devengado, como se puede observar, el 82% de la muestra lo afirman, mientras el 18% dice estar de acuerdo con la remuneración asignada.

PREGUNTA Nº 16:

¿Qué clase de actividades son objeto de control en las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Establecer el tipo de actividades que requieren más control en las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS    | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|-----------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|                 | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|                 | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| ADMINISTRATIVAS | 32         | 12  | 97  | 37  | 12         | 37 |
| EDUCATIVAS      | 30         | 11  | 91  | 33  | 11         | 33 |
| FINANCIERAS     | 17         | 6   | 52  | 18  |            |    |
| OTRAS           | 11         | 4   | 33  | 12  |            |    |
| T O T A L       | 90         | 33  | 273 | 100 |            |    |

ANALISIS: (En base a datos ajustados)

Las cifras de este cuadro muestran que de 33 personas encuestadas, 32 de ellas indican que se controlan actividades administrativas, y ésta constituyen el 97%, mientras el 91% dicen controlar además actividades educativas.

PREGUNTA Nº 17:

¿Cuáles son los medios que se utilizan para el control de las actividades?

OBJETIVO:

Determinar el medio más eficaz para el control de las actividades en las Direcciones de Núcleo

TABULACION:

| ALTERNATIVAS         | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|----------------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|                      | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|                      | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| REPORTES             | 26         | 6   | 79  | 18  | 6          | 18 |
| ESTADISTICAS         | 29         | 7   | 85  | 21  | 7          | 21 |
| INSTRUCCIONES        | 9          | 2   | 27  | 6   |            |    |
| OBSERVACION DIRECTA  | 24         | 5   | 73  | 16  | 5          | 16 |
| INFORMES             | 30         | 7   | 91  | 21  | 7          | 21 |
| PRESUPUESTOS         | 5          | 1   | 15  | 3   |            |    |
| PROGRAMAS EDUCATIVOS | 18         | 4   | 54  | 12  |            |    |
| OTROS                | 3          | 1   | 9   | 3   |            |    |
| T O T A L            | 143        | 33  | 433 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

Los medios que con mayor frecuencia se utilizan para el control de las actividades, según el cuadro, son los informes y las estadísticas con el 21%, los reportes con el 18% y la observación directa con el 16%; por lo tanto, en las Direcciones de Núcleo, los informes y las estadísticas son los medios más usados en el control de las actividades.



PREGUNTA Nº 18:

¿Cuáles son los medios que se utilizan para controlar las actividades que se realizan en las escuelas que le corresponden a las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Establecer el medio más utilizado en materia de control por las Direcciones de Núcleo en las diferentes escuelas.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS        | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---------------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|                     | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|                     | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| REPORTES            | 20         | 6   | 61  | 18  |            |    |
| ACTAS               | 22         | 6   | 67  | 18  |            |    |
| CIRCULARES          | 25         | 7   | 76  | 21  | 7          | 21 |
| OBSERVACION DIRECTA | 25         | 7   | 76  | 21  | 7          | 21 |
| ESTADISTICAS        | 23         | 6   | 70  | 18  | 6          | 18 |
| OTROS               | 2          | 1   | 6   | 4   |            |    |
| T O T A L           | 117        | 33  | 456 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

Los medios utilizados para controlar las actividades que se realizan en las escuelas que les corresponden a las Direcciones de Núcleo, son las circulares y la observación directa con un porcentaje de 21%, y con el 18% de utilización se encuentran las estadísticas.

PREGUNTA Nº 19:

¿Qué medios se utilizan para controlar las actividades que realizan las organizaciones estudiantiles de las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Conocer los medios utilizados para controlar las actividades que llevan a cabo las organizaciones estudiantiles de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS        | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---------------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|                     | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|                     | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| INFORMES            | 22         | 11  | 67  | 33  | 11         | 33 |
| ACTAS               | 13         | 6   | 39  | 18  | 6          | 18 |
| REPORTES            | 11         | 5   | 33  | 15  |            |    |
| OBSERVACION DIRECTA | 19         | 9   | 58  | 28  | 9          | 28 |
| OTROS               | 3          | 2   | 9   | 6   |            |    |
| T O T A L           | 68         | 33  | 206 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados )

Los medios que mayor utilización tienen para controlar las actividades de las organizaciones estudiantiles son los informes con un 33% de utilización, luego sigue la observación directa con un 28% y las actas con el 18%.

PREGUNTA Nº 20:

¿Cómo se controla la asistencia del personal, tanto administrativo como docente?

OBJETIVO:

Conocer los medios utilizados para controlar la asistencia del personal, tanto administrativo como docente, de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS        | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---------------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|                     | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|                     | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| RELOJ MARCADOR      | -          | -   | -   | -   | -          | -  |
| LIBRO DE FIRMAS     | 30         | 25  | 91  | 76  | 25         | 76 |
| OBSERVACION DIRECTA | 7          | 6   | 21  | 18  | 6          | 18 |
| OTROS               | 3          | 2   | 9   | 6   |            |    |
| T O T A L           | 40         | 33  | 121 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados )

Con respecto a los medios utilizados por las Direcciones de Núcleo, el 76% de la población dice usar libro de firmas para controlar la asistencia del personal, tanto administrativo como docente; el 18% dice usar además la observación directa.

PREGUNTA Nº 21:

¿Cuáles son los recursos técnicos que son controlados con mayor frecuencia en las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Conocer los recursos técnicos que se controlan en las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|              | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|              | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| COGNOSCITIVO | 15         | 18  | 45  | 24  |            |    |
| DIDACTICO    | 27         | 14  | 81  | 43  | 14         | 43 |
| AMBOS        | 21         | 11  | 61  | 33  |            |    |
| TOTAL        | 62         | 33  | 187 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

El recurso técnico que se controla con mayor frecuencia es el didáctico con el 43%.

PREGUNTA Nº 22:

¿Se realiza una evaluación del desempeño del personal de las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Determinar si se evalúa la eficiencia con que el personal de las Direcciones de Núcleo se desempeña en las actividades que le son asignadas.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 22         | 67  | 22         | 67 |
| NO           | 11         | 33  |            |    |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

Las cifras del cuadro anterior, demuestran que el 67% afirman que se realiza evaluaciones en el personal de dichas unidades, es decir que se evalúan la eficiencia con que el personal bajo su cargo se desempeña en las labores asignadas.

PREGUNTA Nº 23:

Si su respuesta es afirmativa, ¿Con que periodicidad se realiza la evaluación del desempeño?

OBJETIVO:

Determinar la frecuencia con que se evalúa el desempeño del personal de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS             | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------------------|------------|-----|------------|----|
|                          | Nº         | %   | Nº         | %  |
| TRIMESTRAL               | 7          | 32  | 7          | 32 |
| SEMESTRAL                | 1          | 5   |            |    |
| ANUAL                    | 4          | 18  |            |    |
| EVENTUAL (más de un año) | 10         | 45  | 10         | 45 |
| T O T A L                | 22         | 100 |            |    |

ANALISIS:

Los datos recabados mediante las encuestas, reflejan que en las Direcciones de Núcleo se efectúan evaluaciones del desempeño del personal en forma eventual, ya que de 22 personas que dicen realizar evaluaciones, 10 de ellas que representan el 45% de la muestra, en este caso, el mayor porcentaje lo hacen eventualmente y el 32% lo hace en forma trimestral.

FREGUNTA Nº 24:

¿Qué medios se utilizan para controlar los recursos materiales con que cuenta la Dirección de Núcleo?

OBJETIVO:

Conocer los medios que utiliza la Dirección de Núcleo para controlar los recursos materiales que le son asignados.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS  | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|               | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
| TAB           | AJU        | TAB | AJU |     |            |    |
| KARDEX        | 1          | 1   | 3   | 3   |            |    |
| INVENTARIO    | 27         | 25  | 82  | 76  | 25         | 76 |
| REQUISICIONES | 3          | 3   | 9   | 9   |            |    |
| OTROS         | 4          | 4   | 12  | 12  |            |    |
| T O T A L     | 35         | 33  | 106 | 100 |            |    |

ANALISIS: (En base a datos ajustados)

En cuanto a los medios utilizados por las Direcciones de Núcleo, para controlar los recursos que les son asignados, el 76% de los encuestados afirman que uno de los medios de control más usado es el inventario físico de materiales.

PREGUNTA Nº 25:

¿Qué medios se utilizan para controlar los recursos financieros con que cuentan las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Conocer de que medios o instrumentos se valen las Direcciones de Núcleo para controlar los recursos financieros con que cuentan.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|              | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|              | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| PRESUPUESTO  | 1          | 1   | 3   | 3   |            |    |
| INFORMES     | 15         | 14  | 46  | 43  | 14         | 43 |
| CONTABILIDAD | 5          | 4   | 15  | 12  |            |    |
| AUDITORIAS   | 7          | 7   | 21  | 21  | 7          | 21 |
| OTROS        | 7          | 7   | 21  | 21  | 7          | 21 |
| T O T A L    | 35         | 33  | 105 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

Para el control de los recursos financieros, el 43% - los Directores de Núcleo, dicen utilizar informes como uno de los medios de control, mientras que el 21% utilizan las auditorias y otros medios de control.



PREGUNTA Nº 26:

¿Que acciones se realizan cuando los resultados difieren de los parámetros establecidos en los planes de trabajo?

OBJETIVO:

Conocer qué acciones realizan para ajustar los resultados cuando éstos difieren de los planes.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS                                       | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|--|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|  | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|  | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| EVALUAR LA PLANEACION ESTABLECIDA                  | 1          | 1   | 3   | 3   |            |    |
| REAJUSTAR LOS PLANES Y GESTIONAR SU DESARROLLO     | 25         | 21  | 76  | 64  | 21         | 64 |
| RECOPIRAR OPINIONES DEL CONSEJO DE DIRECTORES      | 1          | 1   | 3   | 3   |            |    |
| SE IGNOREAN LOS RESULTADOS                         | 7          | 6   | 21  | 18  | 6          | 18 |
| ACUMULAR EXPERIENCIAS PARA PREDECIR PLANES FUTUROS | 5          | 4   | 15  | 12  |            |    |
| T O T A L  | 44         | 33  | 118 | 100 |            |    |

ANALISIS: (En base a datos ajustados)

De acuerdo a los resultados que refleja el cuadro, entre las medidas más utilizadas para corregir los resultados de una actividad respecto a lo planeado, el 64% de los Directores de Núcleo dicen reajustar los planes y gestionar su desarrollo; con menor frecuencia porcentual se encuentra el ignorar los resultados con un promedio respecto a la muestra - del 18%.

FREGUNTA Nº 27:

¿Cuál es el marco legal que norma el quehacer técnico y administrativo de las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Tener conocimiento del marco legal que rige el funcionamiento técnico-administrativo de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS               | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|----------------------------|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|                            | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|                            | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| LEY DE CREACION            | 10         | 6   | 30  | 18  | 6          | 18 |
| DISPOSICIONES DEL M. DE E. | 26         | 15  | 79  | 46  | 15         | 46 |
| NORMAS                     | 12         | 7   | 36  | 21  | 7          | 21 |
| OTROS                      | 8          | 5   | 24  | 15  |            |    |
| T O T A L                  | 56         | 33  | 169 | 100 |            |    |

ANALISIS: (En base a datos ajustados)

El marco legal que dirige el funcionamiento de las Direcciones de Núcleo, lo constituyen las Disposiciones del Ministerio de Educación, según el 46% de afirmaciones al respecto; además las normas con un 21% y la Ley de Creación con un 18%.

PREGUNTA Nº 28:

¿Considera que este marco legal impide el desarrollo adecuado de la Administración de las Direcciones de Núcleo?

OBJETIVO:

Conocer si el marco legal causa limitaciones al funcionamiento de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS | RESULTADOS |     | FRECUENCIA |    |
|--------------|------------|-----|------------|----|
|              | Nº         | %   | Nº         | %  |
| SI           | 18         | 55  | 18         | 55 |
| NO           | 15         | 45  |            |    |
| TOTAL        | 33         | 100 |            |    |

ANALISIS:

Según los datos que refleja el cuadro anterior, puede observarse que el 55% de opiniones, consideran que el marco legal impide el desarrollo adecuado de la Administración de las Direcciones de Núcleo; mientras tanto, el 45% afirman lo contrario.

PREGUNTA Nº 29:

Si su respuesta es afirmativa, explique

OBJETIVO:

Conocer las limitaciones que ocasiona el marco legal a la Administración de las Direcciones de Núcleo.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS   | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|--|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|  | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|  | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| LIMITA EN AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES                 | 7          | 3   | 21  | 17  | 3          | 17 |
| FALTA DE PROTECCION LEGAL A LAS DIRECCIONES DE NUCLEO    | 14         | 7   | 42  | 39  | 7          | 39 |
| EL NOMBRAMIENTO DEL DIRECTOR DE NUCLEO NO ES PROFESIONAL | 5          | 2   | 15  | 11  |            |    |
| LIMITA LA ELABORACION Y EVALUACION DE PROGRAMAS          | 9          | 5   | 27  | 28  | 5          | 28 |
| DISPOSICIONES QUE OBEDECEN A INTERESES POLITICOS         | 1          | 1   | 3   | 5   |            |    |
| T O T A L  | 36         | 18  | 109 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

Entre las limitaciones más frecuentes que provoca la falta de un respaldo legal adecuado a la administración de las Direcciones de Núcleo, se encuentran como lo refleja el presente cuadro, en primer lugar la falta de protección legal a las Direcciones de Núcleo con un 39%, con un 28%, la limitación en la elaboración y evaluación de programas de trabajo y con un 17%, la limitación en la autoridad y toma de decisiones.

PREGUNTA Nº 30:

¿Qué problemas existen en el sistema de control Administrativo actual?

OBJETIVO:

Conocer el tipo de problemas que afectan el control administrativo de las Direcciones de Núcleo de la Zona Metropolitana de San Salvador.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS  | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|   | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|   | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| FALTA DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMTVO. | 8          | 7   | 24  | 21  | 7          | 21 |
| ASIGNACION NO EQUITATIVA DE LOS RECURSOS                | 5          | 4   | 15  | 12  |            |    |
| FALTA DE MEDIOS PARA REALIZAR UNA SUPERVISION EFECTIVA  | 6          | 5   | 18  | 15  | 5          | 15 |
| FALTA DE ACTUALIZACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS      | 14         | 12  | 42  | 37  | 12         | 37 |
| FALTA DE MARCO LEGAL AFECTA TOMA DE DECISIONES EN D. N. | 1          | 1   | 3   | 3   |            |    |
| FALTA DE COLABORACION DE AUTORIDADES SUPERIORES         | 5          | 4   | 15  | 12  |            |    |
| T O T A L   | 39         | 33  | 117 | 100 |            |    |

ANALISIS: (En base a datos ajustados)

Entre los problemas más frecuentes que se mencionan, están la falta de actualización de manuales administrativos, con un 37%, la falta de responsabilidad del personal docente y administrativo con un 21% y con el 15%, se encuentran los problemas de falta de medios para realizar una supervisión efectiva.

PREGUNTA Nº 31:

En base a los problemas, ¿Qué sugerencias podría proporcionar, para el fortalecimiento del sistema de control administrativo?

OBJETIVO:

Conocer las soluciones posibles que a criterio de los Directores de Núcleo resolverían los problemas planteados anteriormente.

TABULACION:

| ALTERNATIVAS  | RESULTADOS |     |     |     | FRECUENCIA |    |
|---|------------|-----|-----|-----|------------|----|
|   | Nº         |     | %   |     | Nº         | %  |
|   | TAB        | AJU | TAB | AJU |            |    |
| DOTAR AL DIRECTOR DE NUCLEO DE AUTORID. Y RECURSOS SUFIC. | 5          | 3   | 15  | 9   |            |    |
| QUE EL NOMBRAMIENTO SEA POR CAPACIDAD NO POR POLITICA     | 6          | 4   | 18  | 12  |            |    |
| EVALUAR EL TRABAJO PRACTICO DEL DIRECTOR DE NUCLEO        | 15         | 10  | 46  | 31  | 10         | 31 |
| ACTUALIZAR MANUALES ADMINISTRATIVOS                       | 3          | 2   | 9   | 6   |            |    |
| MOTIVAR Y CAPACITAR A LOS DIRECTORES DE NUCLEO            | 9          | 6   | 27  | 18  | 6          | 18 |
| DESCENTRALIZAR FUNCIONES ADMINISTRATIVAS                  | 8          | 5   | 24  | 15  | 5          | 15 |
| ENVIAR REPORTES A LA GERENCIA REGIONAL OPORTUNAMENTE      | 4          | 3   | 12  | 9   |            |    |
| T O T A L   | 50         | 33  | 151 | 100 |            |    |

ANALISIS: ( En base a datos ajustados)

Entre las sugerencias proporcionadas con mayor relevancia están: evaluar el trabajo práctico del Director de Núcleo con un 31%, luego con un 18% está el motivar y capacitar a los Directores de Núcleo y por último se tiene con un 15%, el descentralizar las funciones administrativas de la Gerencia Regional.

## II DESCRIPCION DIAGNOSTICA DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS DIRECCIONES DE NUCLEO.

Al efectuarse el estudio técnico del funcionamiento del Sistema de Control Administrativo existente en las Direcciones de Núcleo de la Zona Metropolitana, se hace necesario analizar la temática abordada en el primer capítulo y compararla con los resultados obtenidos en la investigación. El propósito de ello es obtener conclusiones que permitan proponer un sistema uniforme de control administrativo, que se adecúe a la problemática en que se desenvuelven las unidades en referencia.

A fin de describir ordenadamente la realidad del presente estudio, se analiza y compara los resultados de la investigación de la siguiente manera:

### A. PLANEACION

El propósito para el cual fueron creadas las Direcciones de Núcleo, es para lograr una coordinación de las funciones técnico administrativas en un contexto geográfico adecuado, que permita un orden y control más efectivo de las operaciones administrativas.

En base al propósito anterior, las Direcciones de Núcleo tienen definidos objetivos, políticas, procedimientos y planes de trabajo, los cuales se analizan ampliamente a continuación.

## A.1 OBJETIVOS

El Sistema de Nuclearización Educativa al ser creado le fueron definidos sus objetivos, alrededor de los cuales deben girar tanto las políticas que guían su accionar y toma de decisiones respectiva, como los medios utilizados para alcanzar dichos objetivos.

El diagnóstico, para el caso de determinar el grado de claridad y conocimiento que tienen los encuestados con respecto a los objetivos definidos para las Direcciones de Núcleo muestra un conocimiento no muy preciso de los objetivos.

La investigación refleja los principales objetivos de las Direcciones de Núcleo, de acuerdo a la concepción que de ellos tienen los encuestados, determinando en primer lugar - - - - - el de "Elevar el nivel educativo y social de la comunidad". Al comparar este objetivo con los proporcionados por las unidades técnicas del Ministerio de Educación (ODEPOR), se observa que no hay consistencia entre los mismos.

Lo anterior, permite deducir que los objetivos definidos para las Direcciones de Núcleo no son claramente conocidos por sus miembros. Este grado de desconocimiento, ocasiona descoordinación de esfuerzos por parte del grupo, ya que no tienen claro su papel como parte de dicha unidad.



## A.2 POLITICAS

Las políticas administrativas de las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación no han sido formuladas en base a técnicas administrativas, ya que las mismas no han contribuido al fortalecimiento para la toma de decisiones.

Lo anterior, se observa en la investigación realizada al tratar de determinar el grado de aplicabilidad que tiene este tipo de plan dentro de las Direcciones de Núcleo.

Por otra parte, si bien es cierto que para cada uno de los proyectos o actividades planeadas por las Direcciones de Núcleo se formulan sus respectivas políticas, éstas no guardan consistencia con las políticas generales determinadas para las Direcciones de Núcleo, de acuerdo a datos proporcionados por unidades técnicas del Ministerio de Educación (ODEPOR) (10)

Lo anteriormente expresado, permite deducir que las políticas bajo las cuales se guían y conducen la toma de decisiones de las Direcciones de Núcleo, son muy generales, además de presentar cierto grado de descoordinación respecto a las funciones que corresponden a dichas unidades.

## A.3 PLANES DE TRABAJO

Los planes de trabajo son elaborados y presentados una vez al año por cada Dirección de Núcleo, observándose que no existe coordi-

---

(10) Ministerio de Educación, Ob. Cit. Pag. 3.

nación en los mismos, ya que en su mayoría se acomodan a las circunstancias y por cumplir exigencias de la administración central del Ministerio de Educación.

Por otra parte, es de reconocer en la elaboración de los planes de trabajo, que los miembros que participan no tienen definida esta responsabilidad, lo cual se traduce en que estos planes no son consistentes con las necesidades reales de las Direcciones de Núcleo, siendo alterados u observados por parte de la Gerencia Regional en su aprobación.

En cuanto al seguimiento de la ejecución del plan de trabajo de cada Núcleo, se observa que no existe una evaluación de los resultados, por lo que no se puede determinar si se están desarrollando de acuerdo a lo planeado.

#### A.4 PROCEDIMIENTOS

En relación con los procedimientos para la realización de las diversas funciones que les corresponden a las Direcciones de Núcleo, puede afirmarse que no existe un Manual en el que se describan los diferentes procedimientos para el desarrollo de las actividades que se ejecutan en dichas unidades, de acuerdo a investigación complementaria realizada en ODEPOR.

La investigación de campo refleja que los métodos y procedimientos de trabajo si son utilizados en porcentaje mínimo.

El bajo porcentaje de utilización constituye un indicador de la carencia de un Manual que describa los procedimientos en las Direcciones de Núcleo, lo cual se traduce en una divergencia de métodos de trabajo, dificultades en el adiestramiento del personal nuevo y descoordinación en el desarrollo de trámites administrativos.

## **B. ORGANIZACION**

El propósito de la creación de las Direcciones de Núcleo ha sido el descentralizar y desconcentrar las funciones administrativas del Ministerio de Educación, como también atender en forma efectiva las necesidades de la comunidad educativa.

Al analizar la estructura organizativa de las direcciones de núcleo, presentada en el capítulo primero, se observa que el organigrama no deja clara la relación de autoridad y responsabilidad que debe mantener entre los diferentes niveles gerárquicos.

Para analizar ampliamente la problemática anterior, se abordan los aspectos siguientes: funciones, autoridad y responsabilidad.

### **B.1 FUNCIONES**

La estructura organizativa de las Direcciones de Núcleo, de acuerdo al marco en el que se desenvuelven, desarrollan tres funciones principales, a través de las cuales se debe demostrar

el perfil que como administradores de los núcleos educativos deben reflejar los Directores y en base a las cuales se analiza la problemática en dichas unidades.

Las funciones identificadas a nivel de diagnóstico son:

- a. Función Administrativa.
- b. Función Educativa.
- c. Función Social.

#### a. FUNCION ADMINISTRATIVA

Los métodos y sistemas de trabajo no están acordes a las necesidades y exigencias del ambiente en que actualmente se desenvuelven las direcciones de núcleo.

A este respecto, el diagnóstico destaca la falta de actualización de los manuales administrativos, como uno de los principales problemas existentes en las Direcciones de Núcleo, ya que son los manuales los documentos que describen los métodos y sistemas de trabajo en uso en dichas unidades. A lo anterior se adiciona, la falta de un procedimiento para evaluar y controlar la ejecución del plan de trabajo.

#### b. FUNCION EDUCATIVA

La función educativa en las Direcciones de Núcleo se ve afectada por la falta de responsabilidad del personal docente y administrativo, reflejado en el diagnóstico como uno de los principales problemas existentes en dichas unidades.

Lo anterior es ocasionado por la periodicidad en que se realiza la evaluación del desempeño del personal en dichas unidades, que según el diagnóstico, son periodos mayores de un año.

Lo antes mencionado, no permite que se de seguimiento adecuado a la forma como se desarrollan el programa escolar y plan de trabajo, por lo cual se deduce un deficiente desarrollo curricular, según se observa por el grado de control que se ejerce sobre el recurso técnico cognoscitivo.

Otra causa del deficiente desarrollo curricular es la falta de un procedimiento definido para evaluar la ejecución del desarrollo de los planes y programas de trabajo y que no permite determinar, si los programas de estudio para el año escolar se desarrollen de acuerdo a lo planeado.

### **c. FUNCION SOCIAL**

Es notoria la falta de participación de la comunidad en la toma de decisiones al determinar los objetivos comunitarios, ya que dichos objetivos son establecidos unicamente por el Gerente Regional, Director de Núcleo y Comité Técnico.

Situación que puede ser observada en el desarrollo de las actividades, ya que no responden a las necesidades primarias de la comunidad educativa, además de causar la falta de integración de las fuerzas vivas de la comunidad a los procesos de educación, que inciden en su nivel cultural, económico y social.

La función social dentro de las Direcciones de Núcleo es un aspecto al que no se le dá la importancia que tiene, ya que entre las actividades que se controlan en dichas unidades, ocupan mayor ponderación las administrativas y educativas.

## B.2 AUTORIDAD

Dentro de la estructura orgánica de los núcleos educativos, la máxima autoridad está conferida a la Gerencia Regional, de la que dependen las Direcciones de Núcleo, quienes coordinan las acciones técnico-administrativa de su jurisdicción.

En cuanto al grado de autoridad asignado, la investigación de campo refleja una descoordinación entre el nivel de responsabilidad que le corresponde a las Direcciones de Núcleo y la autoridad conferida, ya que la estructura organizativa no deja clara esta relación.

Por otra parte, el uso de manuales administrativos (Organización y Funciones) que no se adecúen a las necesidades actuales de la organización, incide también en el funcionamiento y determinación del tipo de autoridad que requieren dichas unidades.

Por lo tanto, el no tener claramente definida la relación de autoridad en los distintos niveles jerárquicos, limita en gran medida a las Direcciones de Núcleo, en el sentido que se descoordinan las actividades y la toma de decisiones no es oportuna.

### B.3 RESPONSABILIDAD

El no utilizar manuales administrativos, que se adecúen a las necesidades y exigencias reales de la organización de las Direcciones de Núcleo, permite que exista una descoordinación entre el nivel de autoridad conferida y el grado de responsabilidad asignado, lo que impide y debilita la toma de decisiones oportuna.

Otro factor que dificulta el cumplimiento de las responsabilidades de las Direcciones de Núcleo, es la falta de medios para realizar una supervisión efectiva, de acuerdo al diagnóstico lo clasifica como uno de los principales problemas que afrontan dichas unidades.

El cumplimiento adecuado de las funciones que son responsabilidad de las Direcciones de Núcleo, se facilitará cuando se defina claramente la relación de autoridad y responsabilidad que corresponde a cada unidad que integran las direcciones de núcleo.

### C. DIRECCION

La función de dirección que se ejerce en las unidades que conforman los Núcleos Educativos, según el diagnóstico se observa que adolecen de una orientación técnico-administrativa y de apoyo, debido a la falta de medios para realizar una supervisión efectiva.

La investigación de campo en esta fase, pretende determinar el estilo de dirección predominante, el tipo de comunicación que caracteriza a dichas unidades y el grado de motivación que se

ejerce en el personal de las mismas.

Lo anterior se analiza a través de los apartados siguientes:

### **C.1 TIPOS DE JEFATURA**

En cuanto al tipo de jefatura preponderante es el participativo.

Lo anterior no deja de estar en contradicción, ya que también el diagnóstico refleja como uno de los principales problemas que se viven en las Direcciones de Núcleo, la falta de apoyo de las autoridades superiores para la realización de aquellas actividades que requieren orientación de éstos; lo cual repercute en la falta de delegación de autoridad que facilite la toma de decisiones, provocado por el uso de manuales administrativos que no están ajustados a las necesidades en referencia.

### **C.2 COMUNICACION**

Uno de los principales problemas encontrados en la administración de las Direcciones de Núcleo es la demora en la distribución de la información, así como de los trámites administrativos, ocasionado lo anterior por el tipo de comunicación que se efectúa en dichas unidades.

De acuerdo al diagnóstico el tipo de comunicación que se caracteriza en las Direcciones de Núcleo es la descendente, es decir que el flujo de información en su mayoría depende de los niveles jerárquicos superiores.



Lo anteriormente expresado, demuestra una comunicación en un solo sentido, lo cual no permite que el desarrollo de las relaciones interpersonales y de trabajo sean fluidas.

### C.3 MOTIVACION

El grado de motivación que presenta el personal de las Direcciones de Núcleo es negativo, ya que se demuestra un clima de irresponsabilidad hacia sus labores observado por el personal docente y administrativo, lo cual es causado, de acuerdo al diagnóstico, por una insatisfacción por la remuneración económica que es insuficiente para cubrir las necesidades primarias.

### D. CONTROL

Con respecto al proceso de control administrativo que realizan en las Direcciones de Núcleo, la investigación de campo muestra que se limita únicamente a la primera fase del proceso, ya que se queda a nivel de planeación de actividades, las cuales pueden tomarse como el establecimiento de parámetros o estándares de control.

Dicho sistema se caracteriza por ser pasivo, ya que no tiene definido un procedimiento para evaluar la ejecución del plan de trabajo, que constituye la segunda fase del proceso básico de control.

Al no efectuarse una evaluación oportuna de los resultados, la tercera fase de dicho proceso no se realiza, ya que no puede

hacerse los ajustes necesarios para que los resultados obtenidos sean los esperados.

A continuación se analizan las diferentes actividades que se desarrollan en las Direcciones de Núcleo y la forma como se controlan.

#### **D.1 ACTIVIDADES SUJETAS A CONTROL**

Con el objeto de facilitar el control de las actividades requeridas para contribuir al logro de los objetivos de las Direcciones de Núcleo, se han clasificado de acuerdo al tipo de actividad en: administrativas, educativas, financieras y otras que se necesitan para que se desarrolle adecuadamente las anteriores.

El presente estudio, destaca en primer lugar las actividades administrativas, con mayor mayor importancia de control, en segundo lugar las actividades educativas, las financieras no son representativas, ya que las Direcciones de Núcleo no tienen asignado el manejo de fondos.

Para describir detalladamente las diferentes actividades que corresponden a los Directores de Núcleo, se han dividido en tres aspectos: las actividades realizadas en los Núcleos, en las unidades educativas y las realizadas por las organizaciones estudiantiles.

##### **a. REALIZADAS EN LOS NUCLEOS**

En las Direcciones de Núcleo, las actividades que se controlan

con mayor ponderación con las administrativas y educativas.

Los controles administrativos utilizados en dichas actividades no son funcionales, debido a que no existe un procedimiento definido para la evaluación de la ejecución de los planes y programas de trabajo.

Lo anteriormente expresado se evidencia en que no se realiza una corrección oportuna de las desviaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades planeadas.

Por otra parte, los medios de control utilizados en las Direcciones de Núcleo, son en primer lugar el uso de informes y estadísticas, en segundo lugar, los reportes y complementando los instrumentos anteriores, la observación directa.

Los medios descritos no contribuyen al control adecuado de las actividades en las Direcciones de Núcleo, ya que resultan un tanto inoperantes para la toma oportuna de decisiones, por no realizar una evaluación de la ejecución de los planes.

#### **b. REALIZADAS EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS**

En este tipo de actividades, al igual que las que se realizan en los Núcleos, tienen mayor representatividad las administrativas y educativas, según lo muestra la investigación de campo.

Las actividades realizadas en las unidades educativas, también adolecen del mismo problema que las actividades de los Núcleos, ya que el no contar con un procedimiento que permita evaluar la

ejecución del plan de trabajo, impide realizar acciones correctivas en los resultados.

Los medios utilizados para controlar estas actividades son, las circulares y la observación directa así como también el uso de estadísticas.

Las actividades que se efectúan en las escuelas no son controladas adecuadamente, ya que no existe un procedimiento de evaluación de las mismas.

#### c. REALIZADAS EN LAS ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES

Otra de las actividades que se controlan en las Direcciones de Núcleo, son las que se promueven por las organizaciones estudiantiles de las unidades que forman parte del Núcleo educativo.

Dichas actividades en su mayoría son de carácter recreativo, que tienen como objetivo obtener un beneficio para la comunidad estudiantil, también se desarrollan actividades artísticas y deportivas que contribuyen al desarrollo físico y cultural de la comunidad.

Al igual que las actividades descritas en los apartados anteriores, la falta de un procedimiento definido para evaluar la ejecución del plan general de trabajo, limita y afecta el desarrollo adecuado de las actividades.

La investigación de campo, refleja como medio utilizados para el control de las actividades que desarrollan las organizaciones estudiantiles, los informes, la observación directa y las actas.

## D.2 CONTROL DE RECURSO HUMANO

Este factor requiere especial atención en las Direcciones de Núcleo, específicamente por tratarse o depender de éste el desempeño efectivo de la función que como unidad le corresponde.

Existen y pueden clasificarse los miembros del personal de las Direcciones de Núcleo, por su ocupación o función dentro de la organización, en diferentes tipos: personal administrativo, docente, de servicios generales y de dirección.

La administración de dichos recursos debe efectuarse con mucha habilidad, puesto que un error puede ocasionar un conflicto laboral.

### a. ASISTENCIA

En cuanto a la asistencia, constituye uno de los factores importantes para el control de los recursos humanos en las Direcciones de Núcleo, ya que la asistencia es uno de los indicadores del grado de motivación que el personal demuestra hacia el desempeño de su trabajo, y de éste depende la calidad del servicio que se está prestando a la comunidad.

Los medios utilizados para controlar dicha asistencia, de acuerdo a los resultados presentados en el diagnóstico, son en primer lugar el libro de firmas, con un promedio de utilización bastante alto, complementado con la observación directa que la coloca en segundo lugar.

La asistencia y puntualidad que se evalúa es la del personal docente y administrativo de las Direcciones de Núcleo.

#### **b. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

En el caso de las evaluaciones del desempeño que se realiza al personal de las Direcciones de Núcleo, según el diagnóstico se efectúan eventualmente (mayor de un año).

Lo anterior no permite llevar un seguimiento adecuado del desenvolvimiento de cada uno de los miembros de las Direcciones de Núcleo, además de no facilitar la acción correctiva oportuna en los casos que se requiere.

Además de no realizarse periódicamente dichas evaluaciones, no tienen determinadas características o parámetros sobre los cuales evaluar el desempeño, de acuerdo a información complementaria proporcionada por la Gerencia Regional

#### **D.3 CONTROL DE RECURSOS TECNICOS**

El Control de los recursos técnicos merece especial atención en los Núcleos Educativos.

A este respecto el diagnóstico refleja limitaciones en lo referente a la elaboración y desarrollo de los programas educativos, ocasionando dificultades para proporcionar los servicios educativos con la efectividad debida.

Para visualizar ampliamente, se analizan los aspectos técnicos que caracterizan a dichas unidades.

#### **a. COGNOSCITIVO**

A través del diagnóstico se puede determinar que el grado de control que se ejerce en este tipo de recurso es mínimo.

Lo anterior se traduce en deficiencia en el desarrollo curricular, ya que no se capacita de acuerdo a las necesidades del personal docente que lo requiere.

#### **b. DIDACTICO**

El aspecto didáctico o la habilidad que posee el docente para desarrollar los programas educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje, es el que tiene mayor control o al que se le da mayor importancia.

Al mantener cierto control de la forma como se imparten las clases expositivas, no se vigila la calidad de la enseñanza ya que no existe un procedimiento que permita evaluar la ejecución de los planes y programas de trabajo.

#### **E. HERRAMIENTAS DE CONTROL UTILIZADAS**

Dentro de las actividades más importantes que son objeto de control en las Direcciones de Núcleo están: las administrativas, educativas y en mínimo grado las financieras, ya que las unidades correspondientes carecen de fondos asignados para su control.

Las herramientas o mecanismos de control que más se utilizan dentro de las Direcciones de Núcleo son: los informes, los repor-

tes, datos estadísticos, observación directa y los programas educativos.

La funcionalidad de dichos medios es obstaculizada por la carencia de un procedimiento definido para la evaluación de la ejecución del plan de trabajo de dichas unidades.

### **E.1 INFORMES**

En las Direcciones de Núcleo se utilizan los informes como uno de los medios más efectivos para el control de las acciones o actividades que se realizan en cada una de las unidades educativas que las forman. Aunque los informes no prestan la utilidad respectiva, debido a que no se efectúa una evaluación de la ejecución, por lo cual la información que proporcionan los informes actualmente es inoportuna para la toma de decisiones.

### **E.2 LOS DATOS O REGISTROS ESTADÍSTICOS**

En el caso de los datos estadísticos utilizados como una de las principales herramientas de control, la información que proporcionan los datos estadísticos, es utilizada para complementar las memorias de labores del Ministerio de Educación, olvidando los beneficios que éstos pueden proporcionar para las proyecciones futuras.

### **E.3 REPORTE**

La utilidad de los reportes se ve disminuida, ya que la información que se da en las Direcciones de núcleos es demasiado lenta,



lo que imposibilita que dichos reportes puedan dar los beneficios esperados, por lo que se determina que debido a la administración que se practica en dichas unidades los reportes son inoportunos.

#### **E.4 OBSERVACION DIRECTA**

La observación directa es considerada como una de las herramientas de control más eficaces ya que presenta la oportunidad de conocer de inmediato las desviaciones que pueden presentarse en el desarrollo de los planes.

Dentro de las Direcciones de Núcleo la funcionalidad de la observación directa se vé limitada por la falta de medios para realizar una supervisión efectiva.

#### **E.5 PROGRAMAS EDUCATIVOS**

Por medio de los programas educativos las Direcciones de Núcleo controlan el desarrollo de las actividades que tienen que realizar durante el año escolar el personal docente; dicho programa se ve limitado en su función debido a la falta de un procedimiento definido para evaluar la ejecución de los programas educativos en dichas unidades.

Lo anterior se traduce en no poder determinar si los programas en referencia, se desarrollan según lo planeado.

## CAPITULO TERCERO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CAPITULO TERCERO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las presentes conclusiones y recomendaciones son el resultado final de las investigación realizada y de las experiencias obtenidas en el desarrollo del trabajo.

#### I. CONCLUSIONES

Desde que el Ministerio de Educación apoyando la política del Supremo Gobierno ordenó por medio del acuerdo N° 2736 de fecha 9 de Agosto de 1982, la modificación de su estructura organizativa, la cual consistió en cambiar las Zonas y Circuitos Escolares en Regiones y Núcleos Educativos, dicha estructura ha venido evolucionando hasta convertirse, en una organización con objetivos, políticas y planes de trabajo; sin embargo, dichos planes generalmente han sido ejecutados parcialmente, quedando únicamente como documentos que han servido de marco de referencia debido entre otras cosas a:

- La falta de conocimiento preciso de los objetivos en las Direcciones de Núcleo, por parte de sus miembros, ocasiona descoordinación de esfuerzos de grupo, ya que no tienen claro su papel como parte integrante de dichas unidades, situación que no permite el logro de un control efectivo y sistemático.
- Las políticas que guían y orientan la toma de decisiones en las Direcciones de Núcleo son muy generales, ya que para la

creación del sistema no se establecieron políticas específicas que faciliten su operatividad, lo anterior limita la toma de decisiones, como el control de las funciones para lograr maximización de los recursos.

- En las Direcciones de Núcleo se carece de un procedimiento definido para la evaluación de la ejecución de los planes de trabajo elaborado en cada período escolar, por lo cual no se le da seguimiento y control adecuado.
- El control que se efectúa en las Direcciones de Núcleo se desarrolla únicamente a nivel de la primera fase del proceso básico que requiere un sistema de control, ya que sólomente se establecen los parámetros o estándares de medición (Planeación de Actividades), pero no se realiza una evaluación de resultados por lo cual no se pueden corregir las desviaciones que se presentan con respecto a los parámetros.
- El desarrollo de la función educativa está influenciada por el desempeño del personal docente y administrativo en las Direcciones de Núcleo, el logro en los resultados de la función en referencia es afectado por la falta de mecanismos de control que permitan medir y evaluar el desempeño de dichas unidades.
- Los mecanismos utilizados para controlar la asistencia y puntualidad del recurso humano en la Direcciones de Núcleo no proporcionan el record inmediato de cada uno de sus miembros, por lo que no se hace posible tomar las medidas correctivas en el momento oportuno.

## II RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones planteadas, se han elaborado las recomendaciones pertinentes con el propósito de contribuir al desarrollo efectivo de las Direcciones de Núcleo, las cuales se mencionan a continuación:

- Para facilitar el desarrollo de las funciones que le corresponden a los Directores de Núcleo y demás personal que conforman dichas unidades, se recomienda dar a conocer en forma clara y precisa, los objetivos que fueron establecidos para el sistema de Nuclearización educativa. Para lo cual se sugiere transmitirlos a través de charlas, complementadas de material escrito que sirva de apoyo y consulta en el momento que se requiera.
- Con el propósito de facilitar la toma de decisiones y el control de las operaciones del Sistema de Nuclearización, se recomienda a las autoridades respectivas una reformulación en las políticas, haciéndolas más específicas y acorde a las necesidades existentes de la organización.
- Con el objeto de controlar en forma efectiva las operaciones que le corresponden a las Direcciones de Núcleo se propone implementar el Sistema de Control Administrativo propuesto en el capítulo cuarto, el cual permitirá desarrollar las tres fases básicas del proceso de control, como también lograr una mejor ejecución de los planes establecidos.

- Para lograr un control efectivo en el desempeño del personal que forma parte de las Direcciones de Núcleo, se recomienda implantar el Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto en el capítulo cuarto, el cual permitirá conocer los puntos fuertes y débiles en el área de recursos humanos para tomar medidas correctivas en el momento oportuno.
  
- Para facilitar el Control de la asistencia y puntualidad del personal de las Direcciones de Núcleo, en el capítulo cuarto se propone un procedimiento que permitirá el cumplimiento a las normas de control interno que podrá constituirse en un soporte para tomar decisiones.

## CAPITULO CUARTO

" PROPUESTA DE UN SISTEMA UNIFORME DE CONTROL ADMINISTRATIVO  
PARA LAS DIRECCIONES DE NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION  
EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR."

# INDICE

## CAPITULO CUARTO

" Propuesta de un sistema uniforme de control administrativo para las direcciones de núcleo del Ministerio de Educación en la zona metropolitana de San Salvador."

|      |  |     |
|------|--|-----|
| I-   | OBJETIVOS DEL SISTEMA                              | 97  |
| II-  | NORMAS BASICAS APLICABLES                          | 98  |
| III- | ORGANIZACION DEL SISTEMA                           | 99  |
|      | A- FUNCIONES                                       | 101 |
|      | B- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD                     | 103 |
| IV-  | PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE CONTROL              | 106 |
|      | A- PRINCIPALES FORMULARIOS Y MANERA DE UTILIZARLOS | 107 |
|      | B- DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS   | 142 |
| V-   | IMPLANTACION DEL SISTEMA                           | 166 |
|      | A- OBJETIVOS                                       | 166 |
|      | B- ESTRATEGIA                                      | 166 |
|      | C- RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES                   | 167 |
| VI-  | EJERCICIO MODELO                                   | 173 |
| VII- | SUPERVISION Y EVALUACION                           | 184 |



## CAPITULO CUARTO

" PROPUESTA DE UN SISTEMA UNIFORME DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LAS DIRECCIONES DE NUCLEO DEL MINISTERIO DE EDUCACION EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR."

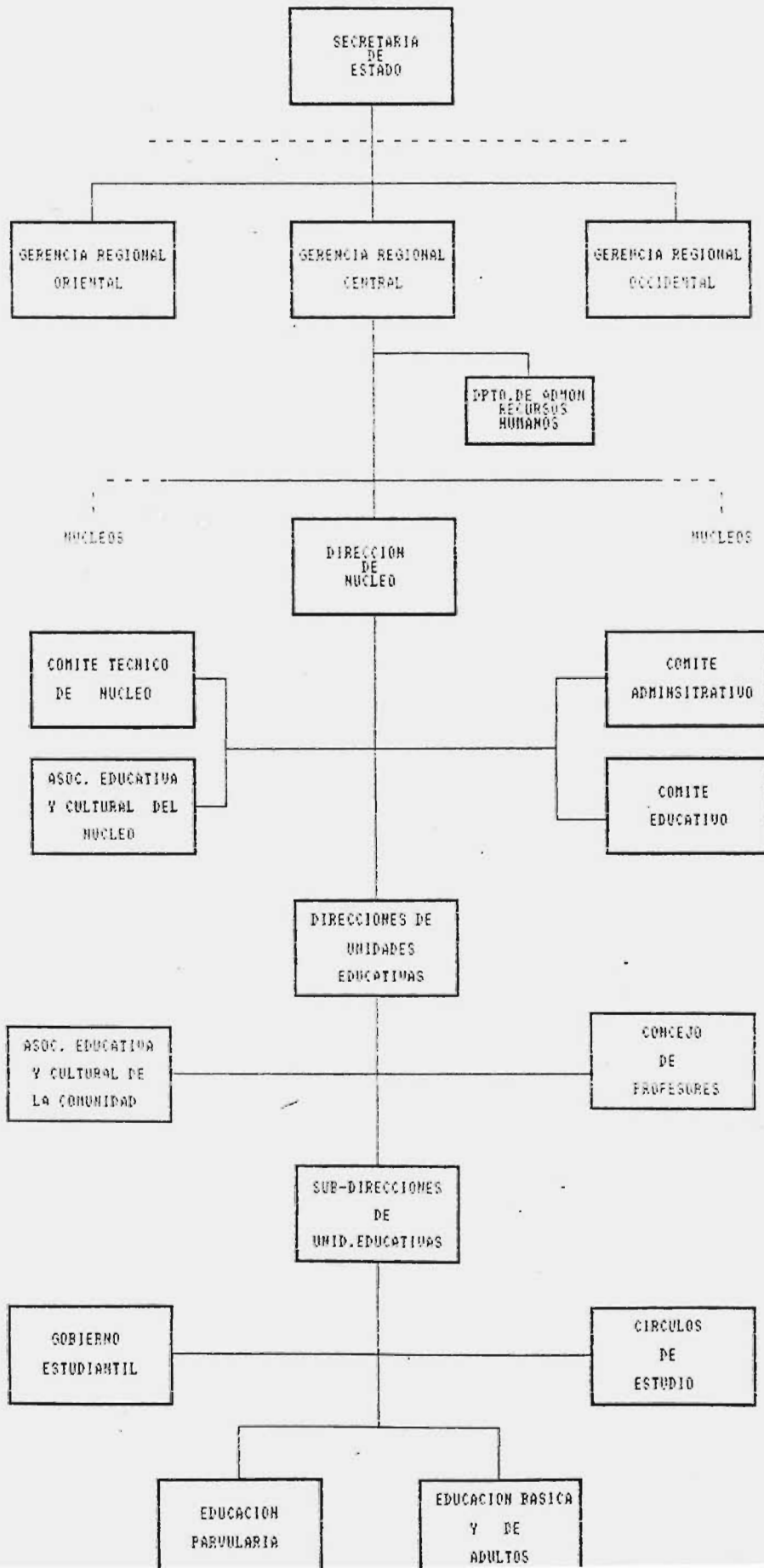
### I. OBJETIVOS DEL SISTEMA

- Controlar todas las actividades de las Direcciones de Núcleo, tanto administrativas como docentes, para lograr una eficiente administración.
- Disponer de medios adecuados de información, que permitan mantener un control oportuno de las funciones y responsabilidades de las Direcciones de Núcleo.
- Producir en forma oportuna, la información que se requiere para la toma de decisiones.
- Facilitar al personal de las Direcciones de Núcleo la realización de su labor de control y evaluación de la ejecución de los planes.
- Proporcionar a la Gerencia Regional, datos que le faciliten la planificación y control de las actividades administrativas y docentes de las Direcciones de Núcleo.
- Dotar a las Direcciones de Núcleo de los mecanismos de control que les permitan la mejor utilización de los recursos.

## II NORMAS BASICAS APLICABLES

- El plan anual de operaciones (Form. 01), constituirá el parámetro sobre el cual habrá que evaluar la ejecución de las actividades que lo forman.
- El Programa anual de actividades que se utilizará como herramienta de control, será elaborado por el Director de Núcleo, conjuntamente con los Directores de Escuela respectivos. (Form. 02)
- La evaluación de la ejecución del Plan anual de trabajo será efectuada por el Director de Núcleo mensualmente, para lo cual elaborará un informe (Form. 03) de dichos resultados, enviando el original al Gerente Regional.
- La evaluación periódica de los resultados obtenidos en los diferentes proyectos, estará bajo la responsabilidad del Director de Núcleo. (Form. 04).
- Anexo al informe sobre la evaluación, se presentará el detalle de las acciones correctivas a ejecutar, para resolver posibles desajustes en lo esperado, requerimientos adicionales, etc. lo cual será responsabilidad del Director de Núcleo. (Form. 04).
- El control de la asistencia del Personal Administrativo y Docente de las Direcciones de Núcleo, se efectuará por medio del (Form. 07) y estará bajo la responsabilidad del Sub-Director de Escuela.
- El Personal Administrativo, de Servicios Generales y Docente,

# ORGANIGRAMA



## A. FUNCIONES

Las Direcciones de Núcleo tendrán las siguientes funciones de control:

- Funciones administrativas
- Funciones educativas
- Funciones de Proyección social.

### FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- Controlar el uso racional de los recursos con que cuenta la Dirección de Núcleo, reubicándolos según la demanda y necesidad de los mismos.
- Preparación del presupuesto anual del Núcleo y el Plan de trabajo correspondiente, así como del seguimiento y control de los mismos.
- Definir políticas para orientar y guiar la toma de decisiones, las cuales estén en concordancia con las políticas generales del Sistema Educativo, así como coordinar y controlar su ejecución.
- Organizar acciones para retroalimentar la planificación de acuerdo a la evaluación proporcionada por el sistema de control.
- Evaluación mensual de la ejecución del plan de trabajo, corrección y ajustes del mismo.
- Revisar y coordinar la evaluación trimestral del desempeño del Personal docente y administrativo de las Direcciones de Núcleo.

- Solicitar aquellos recursos humanos, materiales y técnicos que se requieran para lograr la capacitación y desarrollo del personal en relación a los resultados presentados por la evaluación del desempeño del mismo.
- Supervisión periódica del desempeño del Director de escuela y de el Sub-Director de la misma para controlar la efectividad en su desempeño,
- Mantener un control interno del cumplimiento a las normas (asistencia, horas de entrada y salida, etc.) por parte del personal de las Direcciones de Núcleo.

#### **FUNCIONES EDUCATIVAS**

- Evaluación periódica del curriculum educativo aplicado a los centros educativos que corresponden al Núcleo.
- Llevar un control sistemático de evaluación en forma permanente del desarrollo de los planes, programas y proyectos educativos.
- Apoyar y coordinar la iniciativa de experimentación pedagógicas en el Núcleo y la creación de nuevos servicios educativos.
- Remitir mensualmente a la Gerencia Regional el control sobre la matrícula, asistencia de alumnos, permisos concedidos y avances de los proyectos.
- Llevar un registro de control de nombramientos del personal que se incorpora a las labores del Núcleo.
- Participar y coordinar acciones de capacitación, congreso,

seminarios, etc. sobre la problemática de la educación nacional.

#### **FUNCIONES DE PROYECCION SOCIAL**

- Planear, organizar, dirigir y controlar proyectos que contribuyan al mejoramiento social y cultural de la comunidad educativa.
- Coordinar la organización de la comunidad para resolver problemas educativos que afectan a sus miembros, así como también controlar el proceso de desarrollo del papel que debe realizar la comunidad educativa para buscar un mejor desarrollo.
- Orientar y controlar a los Directores y profesores en la utilización de nuevas técnicas y medios aplicados a la educación e integración de la comunidad en la solución de los problemas de la misma.
- Promover la organización de asociaciones educativas comunales a fin de hacer efectiva la relación escuela - comunidad.

#### **B. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Con el propósito de fortalecer la funcionalidad organizacional de las Direcciones de Núcleo se determina la autoridad y responsabilidad que requieren dichas unidades, de la siguiente manera:

Dependiendo de la Secretaría de Estado se encontrará:

**Gerencia Regional.** Dictará las políticas administrativas que deberán orientar a las Direcciones de Núcleo y controlará además, el desempeño efectivo de sus funciones.

**Dirección de núcleo.** Tendrá bajo su responsabilidad coordinar y ejecutar las políticas que emane la Gerencia Regional, así como también definir aquellas que contribuyan a la ejecución adecuada de las actividades administrativas, educativas y de promoción social del Núcleo y orientar la utilización de los recursos técnicos (Formularios y otros documentos).

**Comité Técnico.** Actuará como unidad de asesoría y de apoyo de las Direcciones de Núcleo, ya que a través de esta unidad se coordinará las necesidades de capacitación del personal docente de las unidades en referencia.

**Asociación Educativa y Cultural del Núcleo.** Esta unidad se encargará de coordinar la necesidad de desarrollar proyectos tendientes a promover la realización de actividades recreativas, culturales y deportivas para la comunidad educativa; actuando para ello como unidad de apoyo y asesoría de la Dirección de Núcleo.

**Comités Educativos.** Los Comités educativos actuarán como unidades asesoras de las direcciones de núcleos y orientará sobre el cumplimiento de normas relativas a la administración de los recursos técnicos y coordinará la asistencia de los mismos.

Comités Administrativos. Su responsabilidad será orientar sobre el control del uso adecuado de los recursos materiales y humanos del Núcleo Educativo; desempeñándose como unidad de apoyo del mismo.

Dirección de Unidades Educativas. Controlará la ejecución del Plan de trabajo correspondiente, coordinará la evaluación del desempeño del Personal administrativo y docente, así como la asistencia técnica que se requiera. Informará el último día hábil del mes del avance en el desarrollo de los proyectos planeados a la Dirección de Núcleo respectiva.

Consejo de Profesores: Colaborará en la elaboración del Plan de Trabajo de la Unidad Educativa, haciendo sugerencias al respecto y también con las actividades promovidas por la Asociación - Educativa y Cultural de la Comunidad; organizará y asesorará el funcionamiento del gobierno estudiantil.

Asociación Educativa y Cultural de la Comunidad: Apoyará y promoverá el desarrollo de programas permanentes de capacitación ocupacional y fomentará las relaciones entre la unidad educativa y la comunidad.

Sub-Dirección de Unidades Educativas. Asumirá las funciones y responsabilidades de la Dirección educativa cuando sea necesario, controlará el cumplimiento a las normas disciplinarias por parte del Personal docente y administrativo, reportando las dificultades que se presenten a este respecto a la dirección de la unidad educativa.



Evaluará según programa respectivo el desempeño del personal de la unidad educativa.

Las otras unidades que conforman la estructura organizativa de las Direcciones de Núcleo, no intervienen en el desarrollo de funciones de control administrativo.

#### IV PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los procedimientos que a continuación se describen han sido diseñados especialmente para uso de las Direcciones de Núcleo del Ministerio de Educación.

Estos procedimientos se han elaborado con el objetivo primordial de hacer más eficiente las operaciones de control de recursos y actividades de las unidades en referencia.

Para una mejor interpretación de las personas que los utilicen se presentan los formularios necesarios, en los que se detallan los pasos a seguir y su flujogramación.

Dichos procedimientos permitirán coordinar y evaluar efectiva y oportunamente las actividades, funciones y responsabilidades por lo que se describen según el siguiente detalle:

- Plan Operativo anual. (Form. 01)
- Programa anual de actividades. (Form. 02)
- Informe mensual de actividades realizadas. (Form. 03)
- Evaluación de la ejecución del Plan de Trabajo. (Form 04)
- Evaluación del desempeño (Trimestral). (Form. 05 y 06)
- Cuadro Estadístico de puntualidad y asistencia. (Form. 07)

## A. PRINCIPALES FORMULARIOS Y MANERA DE UTILIZARLOS

### - PLAN OPERATIVO ANUAL. (FORM. 01)

#### O B J E T I V O

El Plan Operativo anual tiene como propósito registrar de una forma resumida el plan general de actividades que se espera desarrollar durante el año escolar, en cada una de las escuelas que constituyen la Dirección de Núcleo, lo cual permitirá visualizar y controlar rápidamente su correcta ejecución.

#### D E S C R I P C I O N

En el Plan operativo se resume en forma esquemática cada una de las actividades que se espera desarrollar, por lo que está diseñado de tal forma que el Director de Núcleo puede definir los objetivos a seguir, las políticas necesarias, medidas programadas, pasos a seguir, la cronogramación de actividades, metas trimestrales, financiamiento y la unidad responsable de la ejecución.

La información anterior servirá a la Dirección de Núcleo para controlar rápidamente la forma como se ejecutan las actividades planeadas, de tal manera que pueda tomar oportunamente las decisiones que se requieran para ajustar y retroalimentar los planes.



## MANERA DE UTILIZARLO

El Plan Operativo Anual propuesto a las Direcciones de Núcleo contiene los elementos necesarios a través de los cuales se hará posible el desarrollo de las actividades durante el periodo escolar, por lo que se detalla cada una de las partes que lo integran.

- 1) **Políticas por área:** en esta sección se detallarán las políticas que se hallan fijado por las instituciones para lograr el objetivo de las medidas programadas.
- 2) **Objetivos:** Esta parte contendrá el fin a lograr con las medidas programadas.
- 3) **Medidas programadas:** se detallan todas aquellas medidas o proyectos que la Dirección de Núcleo programa realizar para el periodo.
- 4) **Pasos o acciones:** se anotarán en forma específica los pasos a seguir en la ejecución de cada medida programada.
- 5) **Cronograma:** este apartado señalará el periodo para el cual se programa la realización de determinada actividad, está diseñado para la programación de medidas en forma mensual por lo que cada columna es para cada uno de los meses del año.
- 6) **Metas:** se señalará el logro de las medidas programadas en forma trimestral y serán de carácter cuantitativo, ya que es más fácil verificar y medir el alcance de las mismas.

7) **Financiamiento:** se determinará la fuente y monto de los fondos que servirán para llevar a cabo cada medida programada.

8) **Responsables:** se detallarán el nombre de la unidad educativa responsable del desarrollo y coordinación de las medidas programadas.

Previamente realizado un diagnóstico de necesidades en la unidad educativa el Director de ésta elaborará su plan de trabajo que servirá de insumo para que la Dirección de Núcleo proceda a diseñar su Plan Operativo Anual, en original y una copia. El cual contendrá todas las actividades a llevar a cabo durante el periodo.

- PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES (FORM. 02)

O B J E T I V O

Calendarizar el periodo de ejecución de las actividades que se planea realizar en cada una de las Escuelas que corresponden a una Dirección de Núcleo. Lo cual facilitará el controlar y dar seguimiento de todas y cada una de las actividades al igual que medir y evaluar su desarrollo.

D E S C R I P C I O N

El Programa anual de actividades permitirá a la Dirección de Núcleo conocer el detalle de las actividades y el periodo de su ejecución, puede observarse que el cuadro está estructurado considerando los doce meses del año y las cuatro semanas que corresponden al mes, como también la nominación de las escuelas responsables de la ejecución de dichas actividades.

En los módulos inferiores se detallará en extremo izquierdo el nombre y firma del responsable de elaboración y en el derecho la fecha y firma de autorización.



## MANERA DE UTILIZARLO

El Programa anual de actividades será elaborado por la Dirección de Núcleo, en Form. 02. En dicho formulario serán recopiladas todas las actividades que se esperan desarrollar en las escuelas que conforman las Direcciones de Núcleo, por lo que se describirán el uso de los componentes del formulario en mención.

- 1) **Actividad:** en esta parte se anotarán las actividades programadas para el año por la Dirección de Núcleo, considerando cada escuela específica.
- 2) **Tiempo:** en esta sección se detallará el tiempo de realización de las actividades, ya sea por semana y por mes, para lo cual cubre un año completo.
- 3) **Escuela a Cargo:** se anotará el nombre de la escuela para la cual se ha programado la realización de determinada actividad.

Los módulos inferiores contienen el nombre y firma de quien elabora, al igual que la fecha y sello del Núcleo respectivo.



- INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES (FORM.03)

O B J E T I V O

Se pretende con este informe proporcionar a las autoridades superiores del Núcleo educativo, un instrumento de control sobre las actividades principales que se desarrollan en las unidades (escuelas), que los forman y a través de las cuales se debe cumplir la misión encomendada.

D E S C R I P C I O N

El informe mencionado constituye una especie de parámetro bajo el cual se medirá en forma uniforme la efectividad con que se realizan los periodos de ejecución planeado, comparados con los datos reales.

Dicho parámetro servirá para clasificar las actividades respectivas, en tres tipos, técnico, administrativo y de promoción social, cada una de ellas se desglosan en forma específica según su correspondiente área.

El informe mensual de actividades (Form. 03) refleja en forma detallada el tipo de actividad, comparando las fechas de ejecución reales con los planes establecidos y las observaciones adicionales a este respecto.

INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

| N° | ACTIVIDADES   | PERIODO    |     |       |     | OBSERVACIONES |
|----|---|------------|-----|-------|-----|---------------|
|    |   | PROGRAMADO |     | REAL  |     |               |
|    |   | INIC.      | FIN | INIC. | FIN |               |
|    | <b>ACTIVIDADES TECNICAS</b>   |            |     |       |     |               |
| 1  | Asesorias impartidas a directores de escuela y maestros del núcleo sobre:<br><br>a) Metodología de asignaturas intelectuales del Plan de estudio<br>b) Metodología de Educ. Especial.<br>c) Metodología de asignaturas aplicadas<br>d) Administración Escolar.<br>e) Evaluación Escolar.<br>Elaboración de:<br>- Diagnóstico<br>- Plan de Trabajo<br>- Memoria de Labores |            |     |       |     |               |
| 2  | Visitas de apoyo técnico a los docentes de las escuelas de Núcleo.  |            |     |       |     |               |
| 3  | Módulos estudiados a la fecha.  |            |     |       |     |               |
| 4  | Módulo en estudio.  |            |     |       |     |               |
| 5  | Evaluación de planes y programas desarrollados:<br>a) En el Núcleo.<br>b) En las Escuelas.  |            |     |       |     |               |
|    | PASA PAGINA 02 ....   |            |     |       |     |               |

INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

| Nº | ACTIVIDADES  | PERIODO    |     |       |     | OBSERVACIONES |
|----|--|------------|-----|-------|-----|---------------|
|    |  | PROGRAMADO |     | REAL  |     |               |
|    |  | INIC.      | FIN | INIC. | FIN |               |
|    | VIENE PAGINA 01 ...  |            |     |       |     |               |
|    | ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS  |            |     |       |     |               |
| 1  | Elaboración Diagnóstico de:<br>a) La Comunidad.<br>b) De las Escuelas  |            |     |       |     |               |
| 2  | Exposición del Plan de trabajo a los docentes del Núcleo.  |            |     |       |     |               |
| 3  | Planificación de las actividades a desarrollar en el mes.  |            |     |       |     |               |
| 4  | Envío de la siguiente información al coordinador de la Dirección de Núcleo<br>a) Evaluación del Plan de Trabajo.<br>b) Evaluación del desempeño del Personal docente y administrat.<br>c) Estadística de puntualidad y asistencia del Personal.<br>d) Inventario de Escuela.<br>e) Cuadros de promoción.<br>f) Certificados de promoción.<br>g) Cuadros resúmenes.<br>h) Plantas actualizadas de Personal<br>i) Matrícula inicial.<br>j) Matrícula Final.<br>k) Estadística mensual. |            |     |       |     |               |
|    | PASA PAGINA 03 ...   |            |     |       |     |               |

INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

| Nº | ACTIVIDADES   | PERIODO    |     |       |     | OBSERVACIONES |
|----|---|------------|-----|-------|-----|---------------|
|    |   | PROGRAMADO |     | REAL  |     |               |
|    |   | INIC.      | FIN | INIC. | FIN |               |
| 1  | VIENE PAGINA 02 ....<br><br>ACTIVIDADES DE PROMOCION SOCIAL<br><br>Reparaciones.<br><br>Construcción.<br><br>Actividades socio-culturales relevantes, desarrolladas en las escuelas del Núcleo<br><br>a) Festivales de danza.<br>b) Concursos corales.<br>c) Festivales de Párvulos.<br>d) Eventos deportivos.<br>e) Concurso de Humanidades.<br>f) Ferias de Ciencias.<br>5 g) Ferias de artesanías.<br>h) Turnos Escolares<br>i) Proyección de películas.<br>j) Celebración de fechas cívicas.<br>k) Reforestar alrededores Escuela |            |     |       |     |               |

NOMBRE DIRECTOR DE NUCLEO:  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA RESPONSABLE  
 \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_  
 SELLO:

## MANERA DE UTILIZARLO

El informe mensual de actividades deberá ser completado por la Dirección de cada Núcleo Educativo, dicho informe contiene en detalle las actividades que con mayor frecuencia se realizan, clasificándolas según la función en técnicas, administrativas y de promoción social.

A continuación se explica cada una de sus partes:

- 1) **Periodo Programado:** en esta área se clasifica el periodo programado en inicial y final y se anotará en cada columna la fecha en que se planeó iniciar y finalizar la realización de cada una de las actividades que contiene el plan de trabajo.
- 2) **Periodo Real:** este aspecto detalla el periodo real en inicial y final, se anotará en cada columna la fecha en que se ha comenzado a efectuar cada una de las actividades y la fecha en que se han finalizado.
- 3) **Observaciones:** en esta columna se anotarán las observaciones y datos que se expliquen o justifiquen las desviaciones reflejadas en dicho informe.

Al igual que los demás formularios deberán contener el nombre de la Dirección de Núcleo y firma como responsable de la elaboración, así como también la fecha y sello del Núcleo respectivo.

- EVALUACION EJECUCION PLAN DE TRABAJO (FORM. 04)

**O B J E T I V O**

Se pretende proporcionar un medio para realizar una medición de los resultados obtenidos con relación a los planes establecidos, con la cual se controle y retroalimente la ejecución de las actividades.

**D E S C R I P C I O N**

El formulario 03 contendrá la descripción de las actividades planeadas en orden de fecha de ejecución, detallando las metas que les fueron definidas a cada una, los problemas encontrados en el desarrollo de las mismas, las acciones correctivas efectuadas para resolver las dificultades anteriores, al igual que los requerimientos adicionales para que los planes se realicen como se esperaba y los responsables de su coordinación.

Toda esa información servirá para mantener un control permanente sobre la ejecución de los planes de trabajo en cada unidad educativa que forma parte del Núcleo, así como también para conocer los puntos que requieren una mayor supervisión.

| Nº | ACTIVIDADES | DESCRIPCION DE METAS | PROBLEMAS ENCONTRADOS | ACCIONES CORRECTIVAS | REQUERIMIENTOS ADICIONALES | RESPONSABLE EJECUCION |
|----|-------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|
|    |             |                      |                       |                      |                            |                       |

|                 |
|-----------------|
| ELABORO : _____ |
| FIRMA : _____   |

|               |
|---------------|
| FECHA : _____ |
| SELLO : _____ |

## MANEBA DE UTILIZABLO

La evaluación de la ejecución del Plan de trabajo (Form. 04) contiene una serie de aspectos a través de los cuales se podrá realizar una comparación de lo planeado con los resultados obtenidos, permitiendo con ello una retroalimentación del sistema de control. Dicho formulario será elaborado en original y copia.

A continuación se describen cada una de sus partes:

- 1) **Actividades:** en esta parte se anotará de acuerdo al orden en que se han efectuado, cada una de las actividades o proyectos planeados durante el período de evaluación.
- 2) **Descripción de metas:** en esta área se detallan las metas que se esperaba alcanzar con el desarrollo de las actividades anteriores y las cuales están contenidas en el Plan Operativo anual (Form. 01).
- 3) **Problemas encontrados:** en esta parte se describen dificultades que han afectado el normal desarrollo de los planes.
- 4) **Acciones correctivas:** aquí se anotarán las medidas o acciones tomadas para contrarrestar los problemas presentados.
- 5) **Requerimientos adicionales:** en esta parte se detallan los recursos que adicionalmente se necesitan para que las actividades planeadas se realicen como se esperaba.
- 6) **Responsable de la ejecución:** en esta fase se anota el nombre



de la unidad educativa (escuela) responsable de la coordinación y ejecución de dicha actividad.

Los módulos inferiores contienen el nombre y firma de quien elabora la evaluación de la ejecución (Form. 03), además de la fecha de elaborado y sello del correspondiente Núcleo.

## - EVALUACION DEL DESEMPEÑO (FORM. 05 Y 06)

### O B J E T I V O

La evaluación del desempeño se realiza con el propósito de medir de una manera uniforme el desempeño del personal que forma parte de las Direcciones de Núcleo. Logrando de esta manera tener una visión amplia de la eficiencia con que se desenvuelve cada uno de sus miembros, para tomar las decisiones que se requieran con oportunidad.

### D E S C R I P C I O N

En la evaluación del desempeño, se determinan los factores que servirán para presentar en forma gráfica el comportamiento de cada uno de los miembros del Personal de las Direcciones de Núcleo en su puesto de trabajo. El personal mencionado, se clasifica en cuatro grupos ocupacionales: personal docente, personal administrativo, personal de servicios generales y el de las direcciones y sub-direcciones de las unidades educativas.

De acuerdo a este grupo ocupacional se determinan los factores a calificar, al igual que diferentes grados para cada uno. El Form. 05 se utiliza para evaluar los tres primeros grupos ocupacionales, el Form. 06 se utiliza específicamente para la evaluación de las direcciones y sub-direcciones de unidades educativas.

|                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACION    | Ciudad: _____               |
| Nombre del Empleado: _____ | Puesto que desempeña: _____ |
|                            | GRUPO OCUPACIONAL _____     |

| GRUPO                                  | Nº | FACTORES A CALIFICAR       | GRADOS |   |   |   |   |
|--|----|----------------------------|--------|---|---|---|---|
|  |    |                            | a      | b | c | d | e |
| PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS | 1  | Calidad de Trabajo         |        |   |   |   |   |
|  | 2  | Cantidad de Trabajo        |        |   |   |   |   |
|  | 3  | Responsabilidad            |        |   |   |   |   |
|  | 4  | Supervisión Requerida      |        |   |   |   |   |
|  | 5  | Relaciones Interpersonales |        |   |   |   |   |
|  | 6  | Disciplina                 |        |   |   |   |   |
|  | 7  | Puntualidad                |        |   |   |   |   |
|  | 8  | Creatividad e Iniciativa   |        |   |   |   |   |
|  | 9  | Espíritu de Colaboración   |        |   |   |   |   |
| PERSONAL DOCENTE                       | 1  | Calidad de Trabajo         |        |   |   |   |   |
|  | 2  | Cantidad de Trabajo        |        |   |   |   |   |
|  | 3  | Responsabilidad            |        |   |   |   |   |
|  | 4  | Supervisión Requerida      |        |   |   |   |   |
|  | 5  | Relaciones Interpersonales |        |   |   |   |   |
|  | 6  | Disciplina                 |        |   |   |   |   |
|  | 7  | Puntualidad                |        |   |   |   |   |
|  | 8  | Creatividad e Iniciativa   |        |   |   |   |   |
|  | 9  | Espíritu de Colaboración   |        |   |   |   |   |
|  | 10 | Capacidad Pedagógica       |        |   |   |   |   |
|  | 11 | Capacidad Cognoscitiva     |        |   |   |   |   |
|  | 12 | Capacidad Motivacional     |        |   |   |   |   |

|                                 |                               |             |                     |             |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Responsabilidad de Calificación | FIRMA                         | FECHA       | FIRMA Vº Bº         |             |
|                                 |                               | D    M    A |                     | D    M    A |
|                                 |                               |             |                     |             |
|                                 | DIRECCION DE UNIDAD EDUCATIVA |             | DIRECCION DE NUCLEO |             |

|                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| <b>DATOS DE</b>  | Unidad:               |
| <b>IDENTIFI-</b> | Nombre del Empleado:  |
| <b>CACION</b>    | Puesto que desempeña: |

|   | Nº | FACTORES A CALIFICAR               | GRADOS |   |   |   |   |
|---|----|------------------------------------|--------|---|---|---|---|
|   |    |                                    | a      | b | c | d | e |
| <b>D</b><br><b>PERSONAL</b><br><br><b>DE</b><br><b>DIRECCION</b><br><b>DE</b><br><b>UNIDADES</b><br><b>EDUCATI-</b><br><b>VAS</b> | 1  | Calidad de Trabajo                 |        |   |   |   |   |
|   | 2  | Cantidad de Trabajo                |        |   |   |   |   |
|   | 3  | Responsabilidad                    |        |   |   |   |   |
|   | 4  | Supervisión Requerida              |        |   |   |   |   |
|   | 5  | Relaciones Interpersonales         |        |   |   |   |   |
|   | 6  | Disciplina                         |        |   |   |   |   |
|   | 7  | Puntualidad                        |        |   |   |   |   |
|   | 8  | Creatividad e Iniciativa           |        |   |   |   |   |
|   | 9  | Espíritu de Colaboración           |        |   |   |   |   |
|   | 10 | Capacidad para planear y organizar |        |   |   |   |   |
|   | 11 | Capacidad para dirigir             |        |   |   |   |   |
|   | 12 | Capacidad para tomar decisiones    |        |   |   |   |   |

|   |                     |             |                   |             |
|---|---------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Responsa-<br>bilidad<br>de<br>Califica-<br>ción | FIRMA               | FECHA       | FIRMA Vº Bº       |             |
|   |                     | D    M    A |                   | D    M    A |
|   |                     |             |                   |             |
|   | DIRECCION DE NUCLEO |             | GERENCIA REGIONAL |             |

## MANERA DE UTILIZARLO

La evaluación que usted va a realizar tiene como propósito fundamental medir de una manera uniforme el desempeño de los empleados bajo su responsabilidad a través de distintos factores de desempeño.

### I - NORMAS QUE DEBERA CONSIDERAR EL EVALUADOR

1. La evaluación del desempeño en el trabajo se aplicará a todo el personal docente administrativo y de servicio con carácter permanente que tenga más de un mes de laborar para las Direcciones del Núcleo.
2. La evaluación se efectuará trimestralmente a final de los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre, dicha disposición deberá comunicarse a los empleados.
3. La evaluación la efectuará la sub-dirección de la unidad educativa, el jefe inmediato será el responsable de la misma, no obstante lo anterior está sujeto al visto bueno del dirección de núcleo.
4. El resultado de la evaluación de cada empleado será registrado por el departamento de personal, posteriormente el Jefe inmediato hará saber a cada empleado los aspectos positivos y negativos en el desempeño del cargo.
5. Se hará saber a cada empleado que si no estuviere de acuerdo con el resultado de la evaluación tendrá derecho a una revisión durante los siguientes cinco días hábiles. Para

ello deberá comunicarlo a la Dirección del Núcleo exponiendo los motivos de su solicitud.

## II - INSTRUCCIONES PARA EFECTUAR LA EVALUACION

1. Los distintos puestos de trabajo se han clasificado en cuatro grupos ocupacionales en la forma siguiente:

- A - Personal Administrativo
- B - Personal de Servicios Generales
- C - Personal Docente
- D - Personal de Dirección

Para cada grupo se han definido distintos factores a calificar cada factor presenta cinco (5) grados (a, b, c, d, y e) y cada grado representa una categoría de importancia.

2. Identifique en el formulario el grupo ocupacional del empleado y evalúelo en los factores que corresponden a dicho grupo.
3. Antes de proceder a la calificación estudie detenidamente la definición de cada uno de los factores y sus grados, los cuales se presentan en la siguiente página.
4. Una vez estudiado cada factor, escoja el grado que a su juicio describe más fielmente al empleado y marque una X en la casilla correspondiente. El grado seleccionado deberá representar una opinión consciente e imparcial, razón por la cual deberán evitarse los prejuicios y los sentimientos personales al momento de calificar.

5. Evalúe a cada empleado según su comportamiento normal en el trabajo y no en base a un hecho casual que lo haga aparecer como bueno o malo.
6. Cuando haya terminado de calificar todos los factores firme el formulario; si usted es sub-director entregue todos los formularios (original y copia) al director de la unidad educativa, este último deberá archivar las copias y entregar el original a la dirección de núcleo que los remitirá a la Gerencia Regional.

#### DEFINICION DE FACTORES Y SUS GRADOS DE PONDERACION

Los factores son los aspectos o criterios a evaluar en cada grupo ocupacional.

Cada factor de evaluación está dividido en cinco grados cada uno de los cuales servirá para calificar en mayor o menor grado los distintos factores.

##### 1. Calidad de trabajo:

Este factor considera la seguridad, precisión, exactitud con que las personas ejecutan su trabajo, lo cual puede medirse y calificarse de acuerdo a los siguientes grados:

- a) Grado 5. Su trabajo es excelente en términos de exactitud, ejemplar y cuidadoso.
- b) Grado 4. Por encima de los requisitos promedios
- c) Grado 3. Llena los requisitos promedios
- d) Grado 2. Su trabajo no alcanza el promedio normal
- e) Grado 1. Generalmente su trabajo es defectuoso o inexacto.

## 2. Cantidad de trabajo:

Este factor considera la cantidad de trabajo que produce el empleado en comparación con el rendimiento mínimo aceptable.

- a) Grado 5. Produce una cantidad de trabajo extraordinario. Es rápido en la ejecución del trabajo.
- b) Grado 4. Produce una cantidad superior a lo normal
- c) Grado 3. Produce una cantidad de trabajo considerado como normal
- d) Grado 2. La cantidad de trabajo que realiza es inferior a lo normal
- e) Grado 1. Produce muy poco, es lento en su trabajo, constantemente tiene su trabajo atrasado.

## 3. Responsabilidad

Este factor considera el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del cargo: esfuerzo, dedicación, cumplimiento del empleado por su trabajo, así como el afán de superación y mejoramiento de las labores. A través de este factor, se mide el buen uso del tiempo o si se pierde por negligencia o dedicación a asuntos ajenos a las labores encomendadas.

- a) Grado 5. Cumple en forma excelente sus funciones y responsabilidades. Su esfuerzo y dedicación al trabajo son ejemplares..
- b) Grado 4. Su responsabilidad está por encima de los requisitos promedios.
- c) Grado 3. Normalmente es responsable en su trabajo.



- d) Grado 2. Su responsabilidad no alcanza el requisito promedio.
- e) Grado 1. Generalmente no cumple con sus funciones y responsabilidades. No demuestra interés alguno por su trabajo. Demuestra irresponsabilidad.

#### **4. Supervisión requerida**

Este factor considera el grado de supervisión que requiere el empleado para lograr que el trabajo se desarrolle en el tiempo y la forma establecida.

- a) Grado 5. No requiere supervisión
- b) Grado 4. Requiere poca supervisión
- c) Grado 3. Requiere supervisión normal en cualquier tipo de tareas que ejecuta
- d) Grado 2. Necesita supervisión más de lo normal
- e) Grado 1. Necesita constante supervisión para realizar su trabajo.

#### **b. Relaciones Interpersonales**

Este factor considera las relaciones del empleado con sus compañeros de trabajo ya sean sus superiores, de su mismo nivel jerárquico y con el público en general, para establecer su grado de cooperación, compañerismo y habilidad para tratar con las personas.

- a) Grado 5. Desarrolla excelentes relaciones con jefes, compañeros y público con quien se relaciona
- b) Grado 4. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañe-

ros y público

- c) Grado 3. Mantiene relaciones personales en forma normal con jefes, compañeros y público
- d) Grado 2. Las relaciones con jefes, compañeros y público provocan ocasionalmente quejas
- e) Grado 1. El trato con jefes, compañeros y público frecuentemente ocasionan quejas por lo tanto es deficiente.

## 6. Disciplina

En este factor se considera el cumplimiento de las normas establecidas, órdenes, instrucciones de los superiores y el respeto del empleado a sus compañeros y público.

- a) Grado 5. El cumplimiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como el respeto a las personas con quien se vincula, es respetado por todos.
- b) Grado 4. El cumplimiento de las normas e instrucciones y el respeto hacia los demás es bueno.
- c) Grado 3. La actitud al respeto de las normas y a las personas con quien se vincula es normal.
- d) Grado 2. Algunas veces irrespeto las normas y a las personas con quien se vincula.
- e) Grado 1. Casi siempre manifiesta una actitud de irrespeto hacia las normas y hacia las personas con quien se vincula.

## 7. Puntualidad

Este factor considera el cumplimiento de las horas de entrada del empleado a sus labores

- a) Grado 5. Su puntualidad al trabajo es ejemplar
- b) Grado 4. Excepcionalmente se retrasa
- c) Grado 3. Pocas veces se retrasa
- d) Grado 2. Se retrasa con frecuencia
- e) Grado 1. Siempre llega tarde a su trabajo.

## 8. Creatividad e iniciativa

Este factor se refiere a la conducta que manifiesta el empleado para crear y sugerir cambios y mejoras a los procedimientos y métodos de trabajo así como realizar acciones por su propia iniciativa frente a las demandas y emergencias imprevistas del trabajo.

- a) Grado 5. Constantemente crea y sugiere mejoras en el trabajo, su iniciativa es excelente.
- b) Grado 4. En muchas ocasiones sugiere cambios y mejoras. Su iniciativa va superior a lo normal.
- c) Grado 3. Su creatividad e iniciativa son normales.
- d) Grado 2. Pocas veces muestra creatividad e iniciativa.
- e) Grado 1. No muestra creatividad ni iniciativa

## 9. Espíritu de colaboración

Este factor se refiere a la actitud del empleado hacia la Institución que se manifiesta a través de su colaboración de

trabajos además de los que tiene asignados, así como la colaboración y participación en actividades generales del Núcleo.

- a) Grado 5. Con bastante frecuencia colabora y participa espontánea y ampliamente en tareas y actividades fuera de lo normal.
- b) Grado 4. Colabora y participa con frecuencia en trabajos y actividades fuera de lo normal.
- c) Grado 3. Su espíritu de colaboración y participación es normal.
- d) Grado 2. Demuestra poca colaboración y participación en tareas y actividades adicionales a las asignadas.
- e) Grado 1. No colabora ni participa en tareas y actividades fuera de lo normal.

#### 10. Capacidad Pedagógica

Este factor considera las cualidades de un docente para desarrollar temas y programas de las materias en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- a) Grado 5. Desarrolla los temas y programas de las materias en forma excelente.
- b) Grado 4. Desarrolla en forma efectiva los temas y programas de estudio.
- c) Grado 3. El desarrollo de los temas y programas es aceptable.
- d) Grado 2. El desenvolvimiento en sus labores no alcanza el nivel aceptable.
- e) Grado 1. No se da a entender en el desarrollo de su clase

por lo tanto existen quejas en forma permanente.

### 11. Capacidad Congnoscitiva

A través de este factor se evalúa la habilidad que posee el docente para asimilar sus conocimientos y aplicarlos en el desarrollo de los contenidos programáticos.

- a) Grado 5. Es excelente la capacidad que posee para asimilar los contenidos programáticos y transmitirlos a los educandos.
- b) Grado 4. La capacidad para asimilar y desarrollar los contenidos programáticos a los educandos es bastante bueno.
- c) Grado 3. Es normal el conocimiento y desarrollo de los contenidos de los programas educativos.
- d) Grado 2. Algunas veces se nota desconocimiento y retrasos en el desarrollo de los programas.
- e) Grado 1. Desconocimiento e incapacidad en el desarrollo de los programas educativos.

### 12. Capacidad Motivacional

Este factor considera la habilidad motivacional para desarrollar las actividades educativas en forma activa y lograr comprensión en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- a) Grado 5. La capacidad de motivación en el desarrollo de las actividades educativas es excelente, ya que logra la participación de los alumnos.

- b) Grado 4. Es muy bueno el grado de motivación dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.
- c) Grado 3. Es normal y aceptable la habilidad motivacional que utiliza en el desarrollo de las actividades educativas.
- d) Grado 2. La habilidad motivacional no alcanza el nivel aceptable para desarrollar las actividades educativas.
- e) Grado 1. No posee capacidad motivacional para desenvolverse en sus actividades educativas.

#### FACTORES ADICIONALES DEL 10 AL 12 PARA PERSONAL DE DIRECCION

##### 10. Capacidad para planear y organizar

Este factor considera las cualidades de una persona para planear, organizar y controlar el trabajo, procurando una óptima utilización de los recursos con que cuenta para el logro de los objetivos fijados.

- a) Grado 5. Planea, organiza y controla excelentemente el trabajo, optimiza los recursos de que dispone.
- b) Grado 4. Es muy eficiente en la planeación, organización y control del trabajo.
- c) Grado 3. La planeación, organización y control del trabajo son aceptables.
- d) Grado 2. La planeación, organización y control del trabajo no alcanzan lo normal.
- e) Grado 1. No planifica, no organiza ni controla el trabajo; utiliza los recursos inadecuadamente.

## **11. Capacidad para dirigir**

Este factor considera la habilidad de una persona para dirigir al personal a su cargo, orientándolo, supervisándolo, haciéndose obedecer mediante las cualidades de un líder.

- a) Grado 5. Dirige a su personal en forma excelente, inspira confianza y respeto, obtiene obediencia incluso en casos difíciles, es un líder.
- b) Grado 4. Dirige muy bien a su personal, y es obedecido con bastante facilidad.
- c) Grado 3. Dirige a su personal en forma aceptable y normalmente obtiene la obediencia debida.
- d) Grado 2. Falta bastante en la dirección del personal, le obedecen cuando ejerce presión.
- e) Grado 1. No puede dirigir a su personal y no es obedecido.

## **12. Capacidad para tomar decisiones**

A través de este factor se evalúa la habilidad para buscar alternativas de solución a problemas relacionados con el desempeño del cargo, eligiendo y aplicando oportunamente aquella que ofrezca mayores ventajas.

- a) Grado 5. Casi siempre son aceptadas y seguras las decisiones que toma considerando las implicaciones e importancia de la oportunidad en la toma de decisiones.
- b) Grado 4. En muchas ocasiones, las decisiones que toma o sugiere son acertadas, bastantes seguras y oportunas; considera varias implicaciones en la toma de decisiones.

- c) Grado 3. Es seguro y acierta en las decisiones cuando se trata de problemas corrientes para problemas de mayor magnitud, requiere la asesoría del jefe inmediato, su actuación es aceptable.
- d) Grado 2. Con frecuencia sus decisiones son lentas e influidas por la opinión ajena; busca constantemente ayuda en el jefe inmediato ante cualquier problema, ofreciendo pocas sugerencias.
- e) Grado 1. No toma decisiones; espera que se ordene actuar.



- CUADRO ESTADISTICO DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (FORM. 07)

O B J E T I V O S

Mostrar en forma general los problemas de asistencia, que dentro de la unidad educativa se presentaron durante el mes, además proporcionar el record del cumplimiento a los horarios de entrada y salida, de dicho Personal.

D E S C R I P C I O N

El control de puntualidad y asistencia (Form. 07), contiene información general de identificación de la unidad que se evalúa, el periodo (mes) para el cual se elabora, una columna en la cual se detallan los nombres de las personas que llegaron tarde, la frecuencia de llegadas tardías, al igual que la ocupación de dicha persona.

Por otra parte, también se detallan las personas que han solicitado permisos, el periodo utilizado del mismo y la frecuencia. Adicionalmente a lo anterior, se muestra el personal que no asiste a sus labores por haber sido trasladado, o estar incapacitado.

Para controlar la omisión o no cumplimiento a las normas establecidas, se llevará también reflejadas las personas que no hayan firmado la entrada o salida.



## MANERA DE UTILIZARLO

El cuadro estadístico de puntualidad y asistencia, como mecanismo de control, permitirá al Director de Núcleo, conocer en forma mensual el respeto a las normas de control interno y los problemas que a este respecto existen, proporcionando a la vez un soporte determinado para tomar decisiones, por lo que se hace necesario la instrucción para su uso.

En la parte superior izquierda del formulario habrá que anotar el número de la Dirección de Núcleo, nombre de la escuela sede, así como también el nombre de la unidad educativa que se está reportando.

- 1) **Nombres:** en este apartado se anotarán los nombres de las personas que han sido afectadas en la puntualidad y la asistencia durante el mes que se evalúa.
- 2) **Ocupación:** se anotará el cargo que ocupa la persona dentro de la unidad educativa.
- 3) **Llegadas tardías:** se detallará el tiempo en minutos de las llegadas tardías, así como la frecuencia con que se presentan durante el período de evaluación.
- 4) **Permisos:** esta sección está diseñada con tres columnas una para llevar el registro de las solicitudes de permiso; otra para verificar su utilización y la tercera para determinar la frecuencia con que se haya presentado, todas deberán anotarse en número.

- 5) **Traslados:** se anotará en letras los casos de traslado de una unidad a otra, ya sean traslados efectuados o en trámite por lo que habrá que especificarlo.
- 6) **Incapacidad:** en esta parte se marcará con una "X" en caso que la persona haya faltado a sus labores por enfermedad.
- 7) **Libro sin firmar:** este aspecto contendrá en número las veces que un empleado haya dejado sin firmar el registro de firmas, ya sea a la hora de entrar o salir y la frecuencia durante el periodo.

La sub-dirección de cada unidad educativa será la encargada de recopilar en forma detallada la información correspondiente a puntualidad y asistencia, a través de libros de firma o tarjetas de control si las hubiere.

El cuadro estadístico (Form. 07) será elaborado en original y dos copias, manteniendo la sub-dirección una copia y remitiendo original y una copia a la dirección de la unidad, el cual a su vez enviará el original a la dirección de núcleo.

**B. DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS**

MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 1 de 2

| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO                           |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PLAN OPERATIVO ANUAL ( FORM. 01 ) |                               |  |
| PASO N°   | RESPONSABLE                   | DESCRIPCION  |
| 01  | Dirección de Unidad Educativa | Elabora diagnóstico de necesidades de la unidad educativa para el presente período escolar.  |
| 02  | Dirección de Unidad Educativa | Elabora el Plan Anual de trabajo para el período escolar que se desarrollará en la escuela (unidad educativa) de su jurisdicción; es enviado a la Dirección de núcleo para su revisión y aprobación.   |
| 03  | Dirección de Núcleo           | Revisa el Plan Anual de Trabajo presentado y establece prioridades de acuerdo con la disponibilidad de recursos.   |
| 04  | Dirección de Núcleo           | Hace las modificaciones que se requieran devolviendo a la Dirección de la unidad educativa para su archivo.  |
| 05  | Dirección de Núcleo           | Elabora Plan Operativo Anual del Núcleo, en el cual se describen las diferentes actividades a desarrollar en el período escolar.(original y copia)<br><br>El original del Plan Operativo es enviado a la Gerencia Regional para su revisión y aprobación y archiva la copia. |
| 06  | Gerencia Regional             | Revisa el Plan Operativo de Núcleo con disponibilidad de recursos.   |

MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 2 de 2

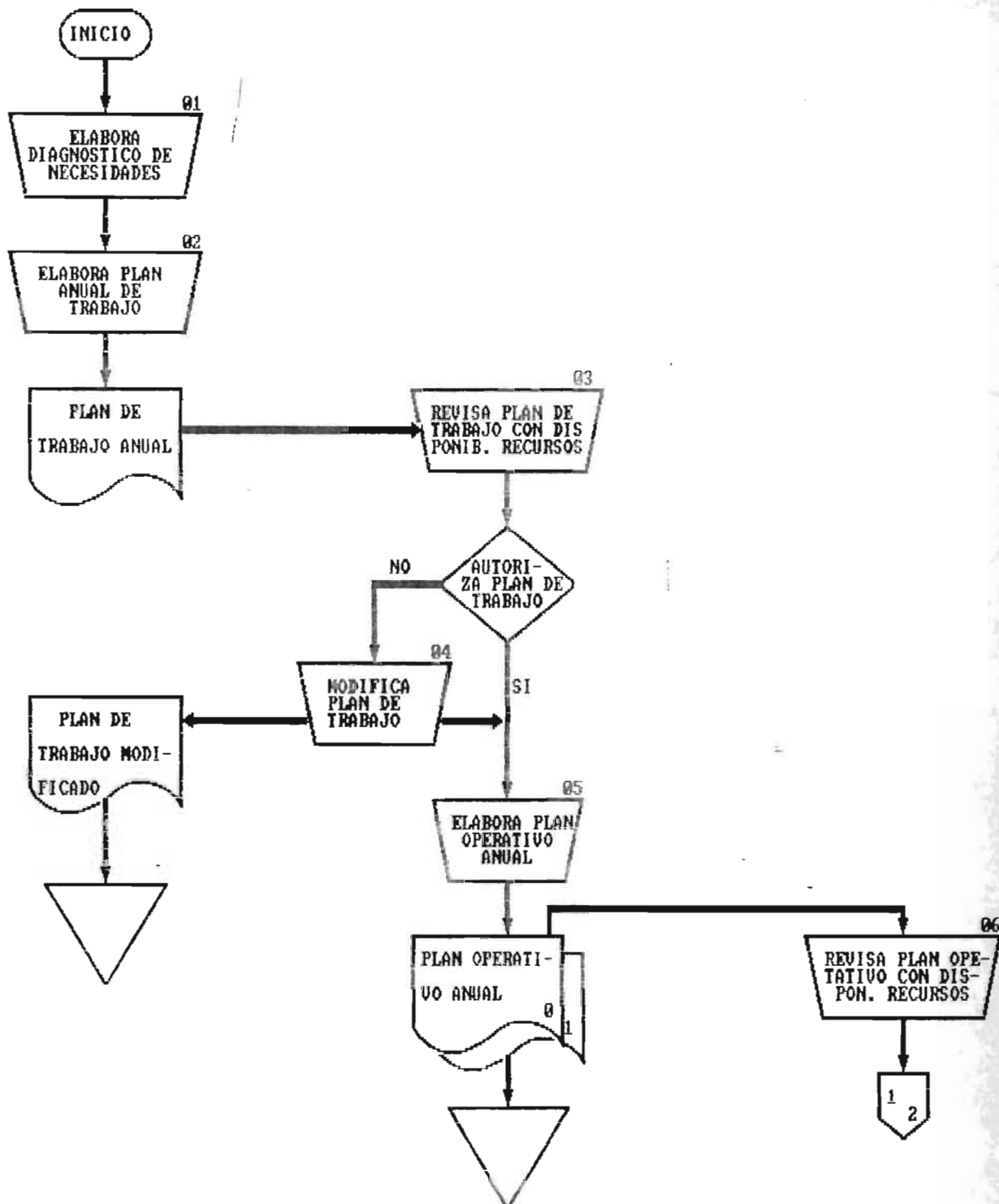
| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO                           |                     |  |
|---|---------------------|--|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PLAN OPERATIVO ANUAL ( FORM. 01 ) |                     |  |
| PASO N°   | RESPONSABLE         | DESCRIPCION  |
| 07  | Gerencia Regional   | Anota observaciones en Plan Operativo para su corrección y envía a la Dirección de Núcleo.   |
| 08  | Dirección de Núcleo | Recibe el Plan Operativo con las observaciones realizadas por la Gerencia Regional y procede a hacer las correcciones; es enviado nuevamente para su aprobación archivando temporalmente la copia. |

# PROCEDIMIENTO: PLAN OPERATIVO ANUAL (FORM. 01)

DIRECCION DE  
UNIDAD EDUCATIVA

DIRECCION DE  
NUCLEO

GERENCIA  
REGIONAL



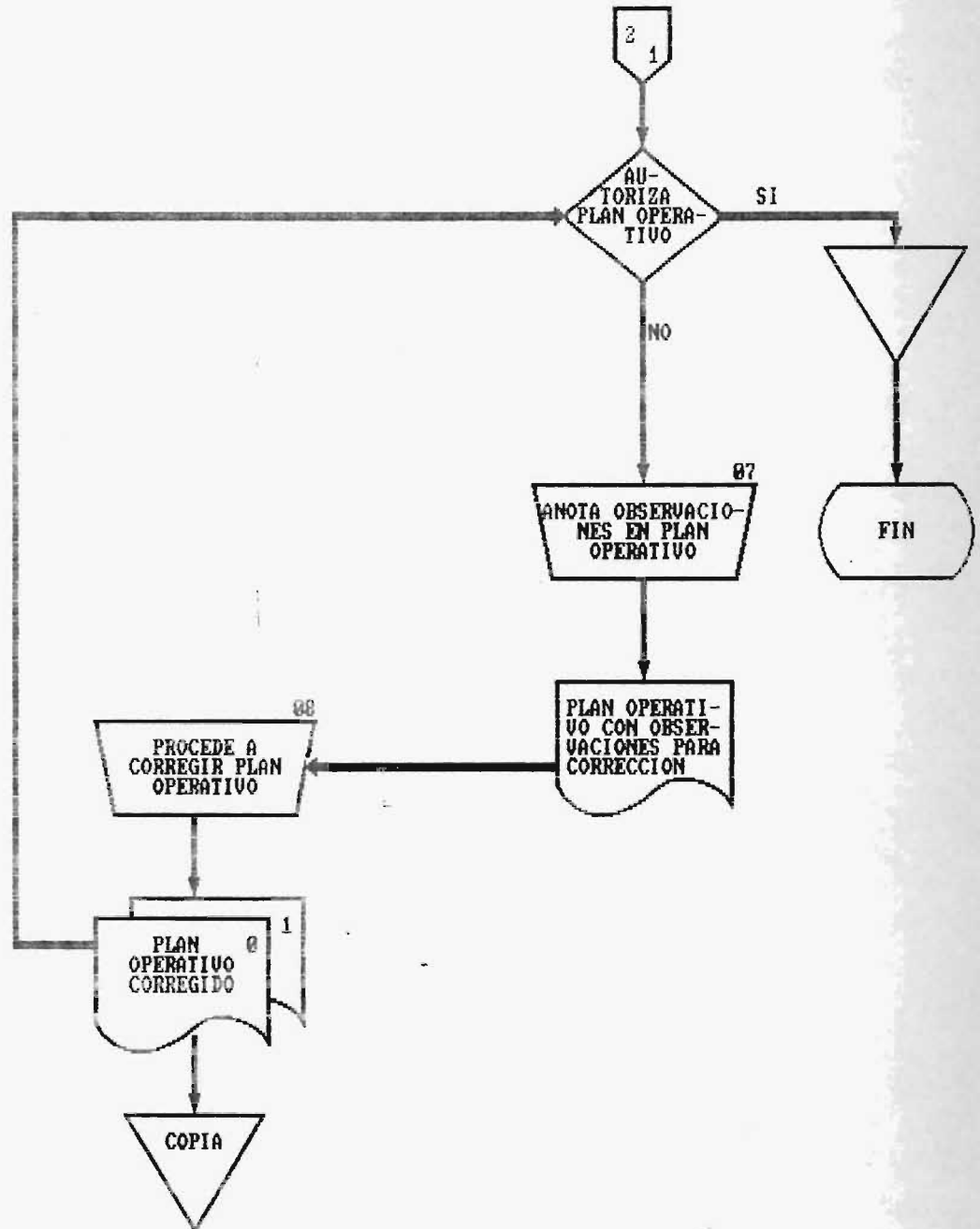


# PROCEDIMIENTO: PLAN OPERATIVO ANUAL (FORM. 01)

DIRECCION DE  
UNIDAD EDUCATIVA

DIRECCION DE  
NUCLEO

GERENCIA  
REGIONAL



MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 1 de 1

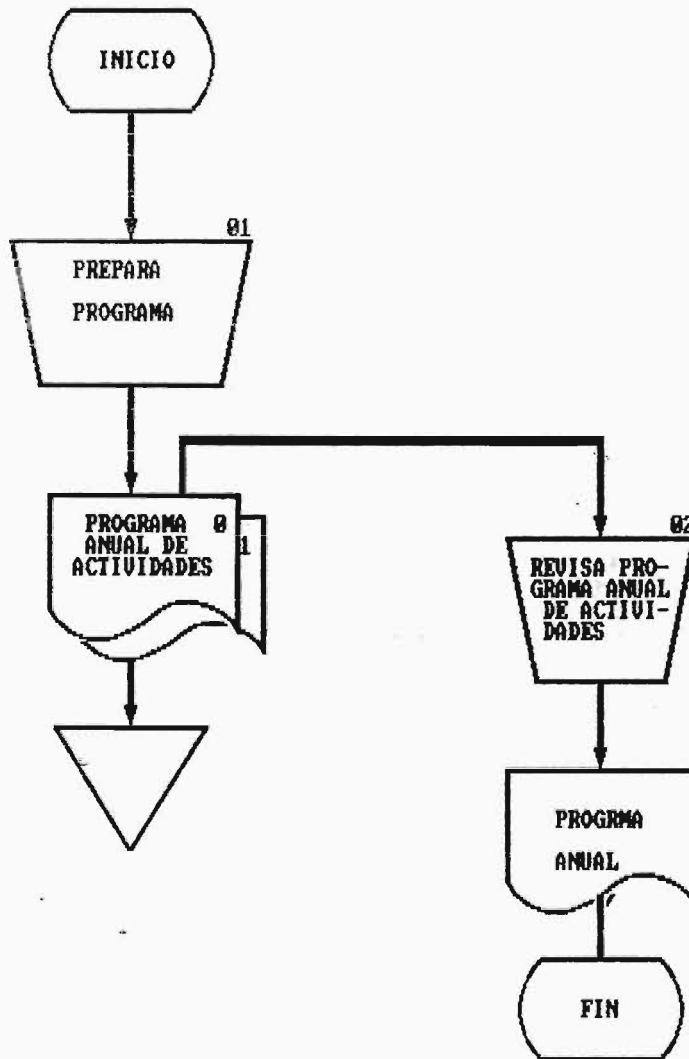
| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO                                       |                     |   |
|---|---------------------|---|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES<br>( FORM. 02 ) |                     |   |
| PASO Nº   | RESPONSABLE         | DESCRIPCIÓN   |
| 01  | Dirección de Núcleo | Una vez aprobado el Plan Operativo Anual para el Nucleo Educativo, se elabora una progración de actividades en original y copia; enviando el original a la Gerencia Regional y archivando temporalmente la copia. |
| 02  | Gerencia Regional   | Revisa el Programa anual de actividades elaborado por la Dirección de Núcleo y archiva como elemento de consulta y control.   |

# PROCEDIMIENTO: ~~0~~ MA ANUAL DE ACTIVIDADES (FORM. 02)

DIRECCION DE  
NUCLEO

GERENTE  
REGIONAL

---



MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

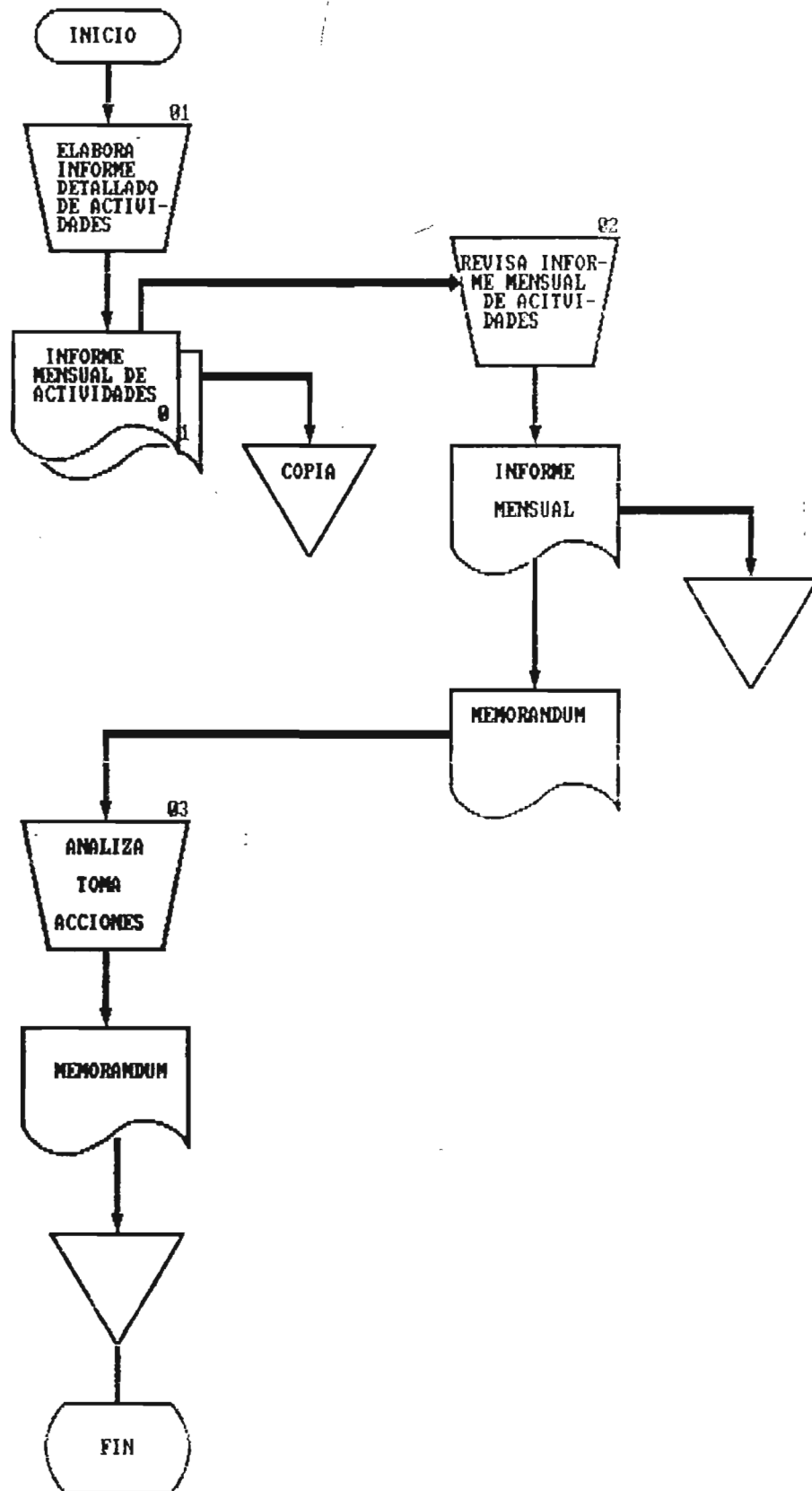
Hoja 1 de 1

| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO                                      |                     |   |
|--|---------------------|---|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES<br>(FORM. 03) |                     |   |
| PASO No.   | RESPONSABLE         | DESCRIPCION   |
| 01   | Dirección de Núcleo | Describe detalladamente la forma como se han desarrollado las actividades programadas. Elabora Informe mensual de actividades en original y copia, envia original a la Gerencia Regional con el objeto de ampliar los resultados que presenta el formulario 04 y la copia del informe es archivada. |
| 02   | Gerencia Regional   | Revisa el Informe anterior, si asi lo considera, hace observaciones por medio de un memorandum y archiva Informe.   |
| 03   | Dirección de Núcleo | Analiza el memorandum, toma acciones y archiva.   |

# PROCEDIMIENTO: INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES (FORM 03)

DIRECCION DE  
NUCLEO

GERENCIA  
REGIONAL



MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

HOJA 1 de 1

| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION MENSUAL DEL PLAN DE TRABAJO (FORM. 04) |                     |  |
| PASO  | RESPONSABLE         | DESCRIPCION  |
| 01  | Dirección de Núcleo | Tomando como base el Informe mensual de actividades (Form. 03) - compara los resultados obtenidos con lo descrito en el Plan anual operativo y el programa correspondiente.                |
| 02  | Dirección de Núcleo | Analiza las causas y las alternativas de solución.   |
| 03  | Dirección de Núcleo | Elige el curso de acción mas adecuado para ajustar los resultados a lo planteado, al igual que se determina el uso de recuros adicionales.   |
| 04  | Dirección de Núcleo | Procede a recopilar información en el Form. 04, enviando el original a la Gerencia Regional con el propósito de mantenerla enterada de la ejecución del Plan Operativo y archiva la copia. |
| 05  | Gerencia Regional   | Revisa evaluación mensual de la ejecución del Plan Operativo Anual, haciendo observaciones si así lo considera.  |
| 06  | Gerencia Regional   | Si hay observaciones a la evaluación mensual las envía a la Dirección de Núcleo y archiva el formulario 04.  |
| 07  | Dirección de Núcleo | Analiza observaciones giradas - por la Gerencia Regional, toma acciones y archiva.   |

# PROCEDIMIENTO: EVALUACION MENSUAL DEL PLAN DE ABAJO (FORM. 04)

DIRECCION DE  
NUCLEO

GERENCIA  
REGIONAL

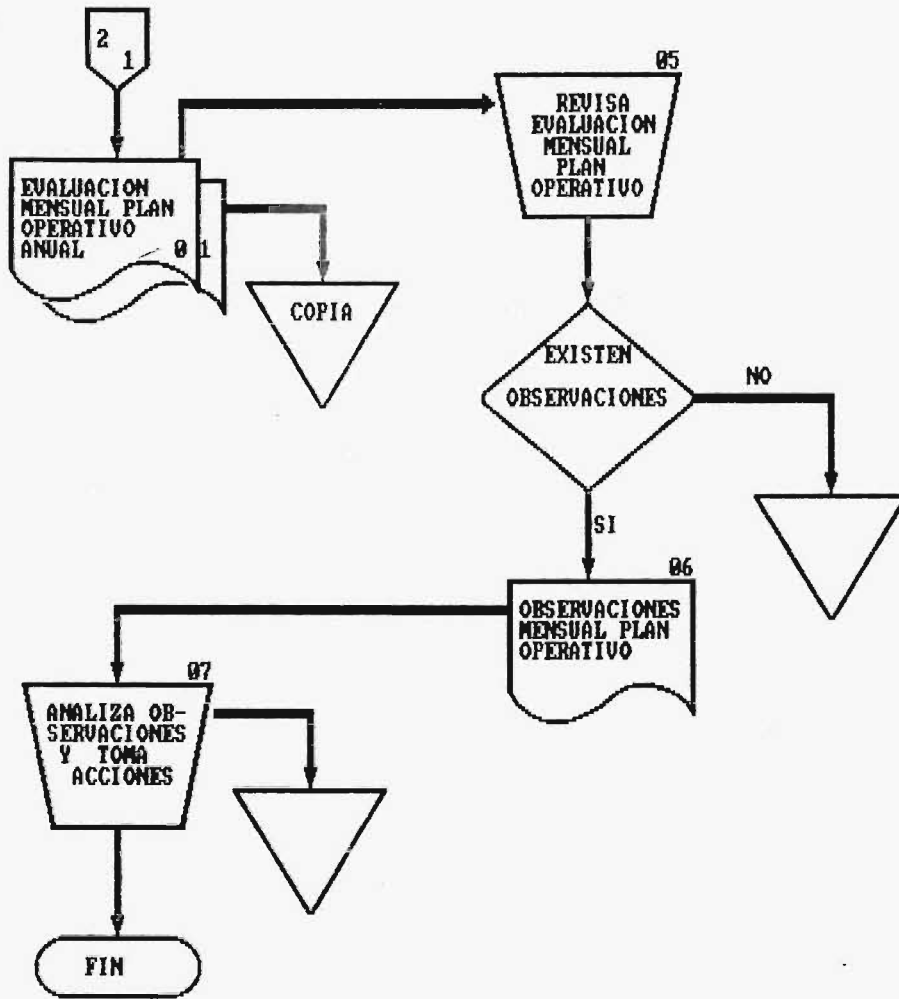
---



# PROCEDIMIENTO: EVALUACION MENSUAL DEL PLAN DE TRABAJO (FORM 04)

DIRECCION DE  
NUCLEO

GERENCIA  
REGIONAL





MINISTERIO DE EDUCACION

GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 1 de 2

| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO                               |  |   |
|---|--|---|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO ( FORM. 05 ) |  |   |
| PASO  | RESPONSABLE  | DESCRIPCION   |
| 01  | Departamento de Administración de Recursos Humanos | Envía formularios (original y dos copias) para la evaluación del personal administrativo, docente y servicios generales que forman las Direcciones de Núcleo; adjunto también anexa programa para la realización de la actividad (evaluación).      |
| 02  | Dirección de Núcleo                                | Recibe y distribuye formularios (original y dos copias) al igual que el calendario de realización de la evaluación del desempeño del personal de las Direcciones de Núcleo.   |
| 03  | Dirección de Unidad Educativa                      | Entrega los formularios a la Sub Dirección para que efectúe la evaluación, especificando los períodos en que habrá de realizarse, archivando calendario de actividades para consulta.   |
| 04  | Sub-Dirección de Unidad Educativa                  | Procede a efectuar la evaluación en base al instructivo suministrado previamente para tal fin y devuelve los formularios (original y dos copias) con la calificación efectuada a la Dirección de la unidad educativa para su revisión y aprobación. |
| 05  | Dirección de la Unidad Educativa                   | Recibe y revisa calificación del personal.<br>¿Está de acuerdo?<br>NO. Ver paso N° 4<br>SI. Ver paso N° 6   |

MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 2 de 2

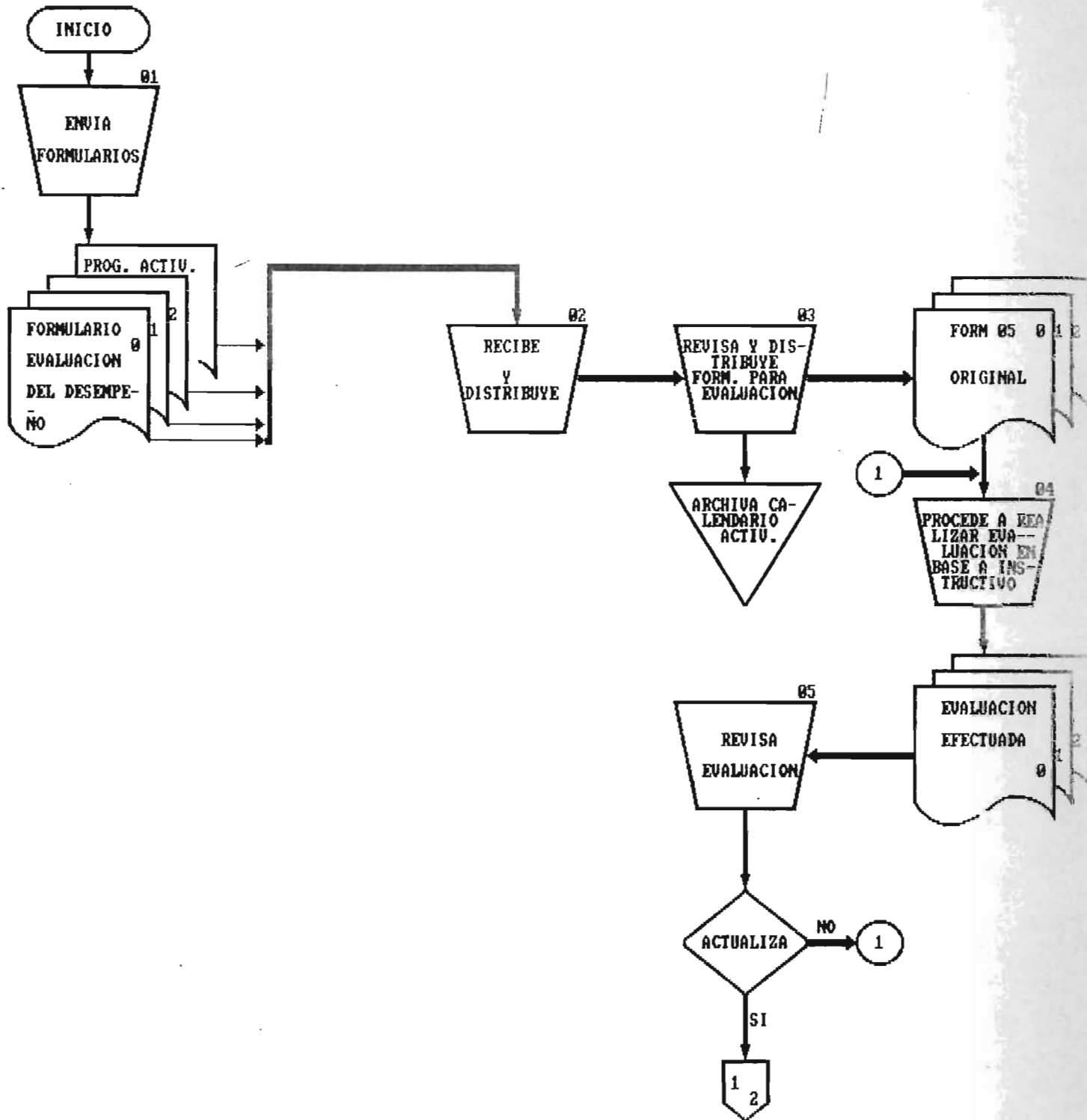
SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO ( FORM. 05 )

| PASO | RESPONSABLE  | DESCRIPCION   |
|------|--|---|
| 06   | Dirección de Unidad Educativa                          | Firma la calificación en señal de visto bueno, archiva una copia y envía original y una copia a la - Dirección de Núcleo.   |
| 07   | Dirección de Núcleo                                    | Analiza las calificaciones del - personal de las Unidades Educativas que constituyen el núcleo. De termina puntos críticos que requi eren atención y envía original de la calificación debidamente firma da en señal de autorización a la Gerencia Regional, junto con las sugerencias al respecto. |
| 08   | Gerencia Regional                                      | Revisa los comentarios sobre di- cna calificación, especialmente- el que menciona los puntos críti- cos.<br>¿Está de acuerdo con sugerencias?<br>NO. Gira instrucciones.<br>SI. Ver paso N°9.   |
| 09   | Gerencia Regional                                      | Procede a elaborar memorandum pa- ra autorizar la ejecución de las sugerencias, lo envía a la Direc- ción de Núcleo, al igual que el- original de la evaluación del de- sempeño al departamento de Admón. de Recursos Humanos.  |
| 10   | Dirección de Núcleo                                    | Recibe memorandum, analiza y pro- cede a ejecutar.  |
| 11   | Departamento de Ad- ministración de Re- cursos Humanos | Revisa y clasifica por expedien- te.  |

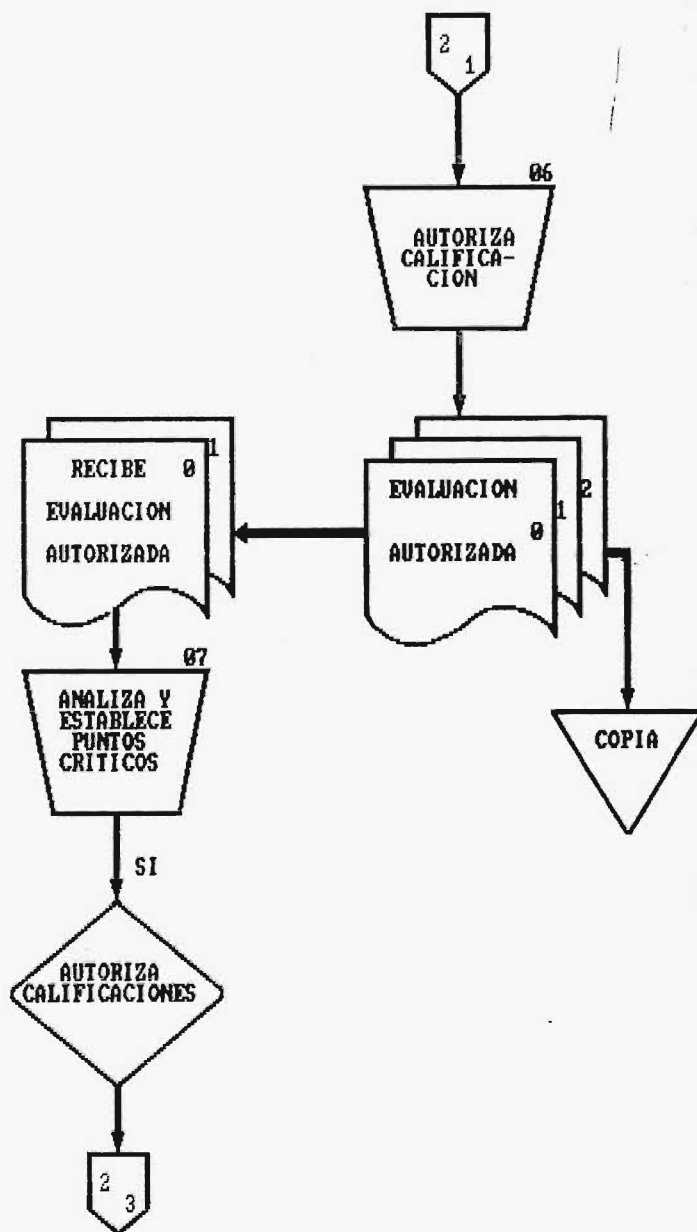
# PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO (F . 05)

DEPTO. DE ADMON. GERENCIA DIRECCION DIREC. DE UNI. SUB-DIREC.  
REC. HUMANOS REGIONAL DE NUCLEO EDUCATIVA UNIDAD EDI



# PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO (FORM. 05)

DEPTO. DE ADMON. GERENCIA DIRECCION DIREC. DE UNID. SUB-DIF  
REC. HUMANOS REGIONAL DE NUCLEO EDUCATIVA UNI. EI

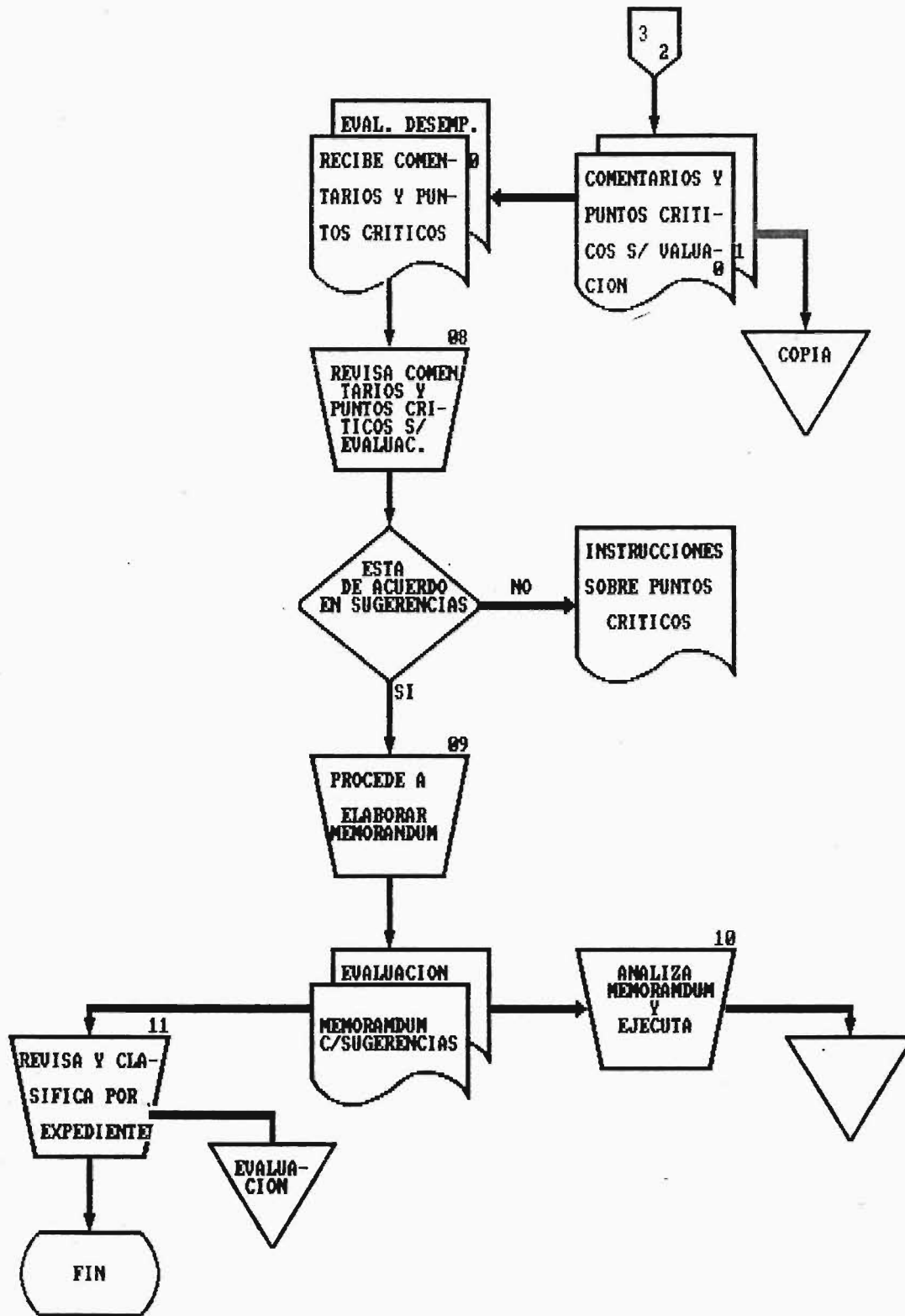


# PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO (FO. 05)

DEPTO. DE ADMON. GERENCIA  
REC. HUMANOS REGIONAL

DIRECCION DE NUCLEO

DIREC. DE UNID. SUB  
EDUCATIVA UNI



MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 1 de 2

| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO  |  |   |
|--|--|---|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL<br>DE DIRECCION ( FORM. 06 ) |  |   |
| PASO   | RESPONSABLE  | DESCRIPCION   |
| 01   | Departamento de Administración de Recursos Humanos | Distribuye formularios (Original y copia) para evaluar el desempeño del personal que forma parte de la Dirección de Núcleo, anexando calendario de actividades.   |
| 02   | Gerencia Regional                                  | Recibe y distribuye formularios para la evaluación del desempeño de las Direcciones y Sub-Direcciones de las unidades educativas que corresponden al núcleo - junto con el calendario de actividades que luego archiva.   |
| 03   | Dirección de Núcleo                                | Procede a efectuar la evaluación en base al instructivo suministrado previamente para tal fin, firmando como responsable de la misma, y archiva calendario de actividades.  |
| 04   | Dirección de Núcleo                                | Revisa los resultados, determinando puntos críticos que requieren atención, elabora sugerencias para resolverlos y envía original de la calificación a Gerencia Regional con las sugerencias al respecto, para su aprobación y archiva la copia para consultas. |
| 05   | Gerencia Regional                                  | Analiza las sugerencias sobre los puntos críticos, firma la calificación dando su visto bueno, elabora memorandum para autorizar la ejecución de sugerencias, da instrucciones al respecto y el original de la evaluación del                                   |

MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 2 de 2

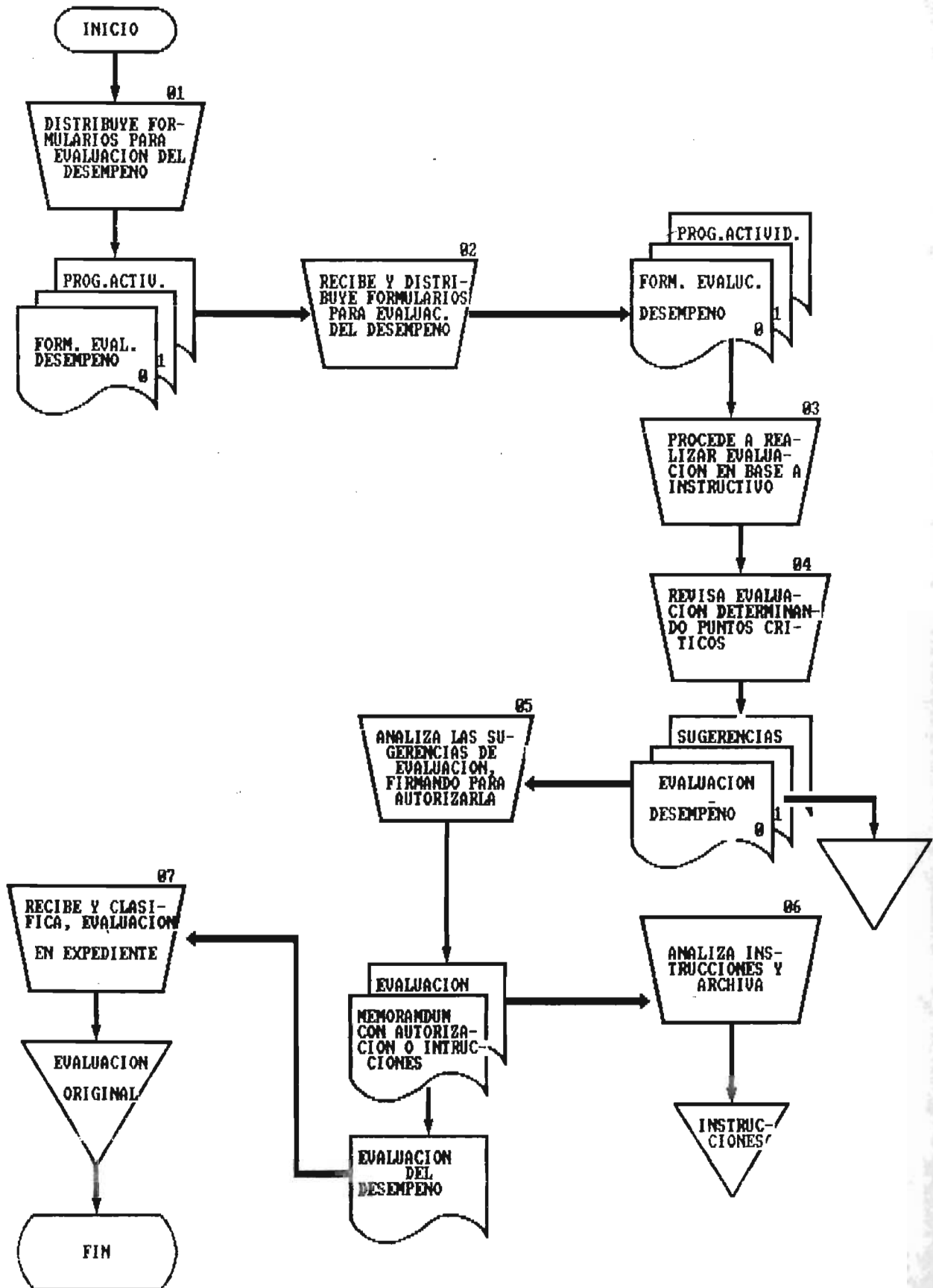
| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO   |  |   |
|---|--|---|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE DIRECCION ( FORM. 06 ) |  |   |
| PASO  | RESPONSABLE  | DESCRIPCION   |
| 06  | Dirección de Núcleo                                | desempeño lo envía al departamento de Administración de Recursos Humanos.<br>Analiza instrucciones sobre puntos críticos y archiva.               |
| 07  | Departamento de Administración de Recursos Humanos | Recibe y clasifica la calificación en el expediente correspondiente a cada miembro del personal de Dirección de los Núcleos-Educativos y archiva. |

# PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE DIRECCION (FORM. 06)

DEPTO. DE ADMON.  
DE REC. HUMANOS

GERENCIA  
REGIONAL

DIRECCION DE  
NUCLEO





MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 1 de 2

| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO   |                                   |   |
|---|-----------------------------------|---|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CUADRO ESTADISTICO DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA ( FORM. 07 ) |                                   |   |
| PASO  | RESPONSABLE                       | DESCRIPCION   |
| 01  | Sub-Dirección de Unidad Educativa | Procede a revisar el libro de -- control de entradas y salidas -- del personal administrativo, docente y de servicios generales -- de las unidades educativas.  |
| 02  | Sub-Dirección de Unidad Educativa | Anota en el Form. 07 el nombre -- de las personas que de acuerdo -- al libro de registro de entradas y salidas, no asistieron, llegaron tarde o no firmaron libro de asistencia por un olvido. Dicha información firmada por el responsable es enviada al director de la unidad educativa para su -- visto bueno. |
| 03  | Dirección de Unidad Educativa     | Revisa cuadro estadístico de puntualidad y asistencia del personal de la unidad educativa, analiza y compara con las de los -- meses anteriores.  |
| 04  | Dirección de Unidad Educativa     | Determina puntos que requieren -- atención en base a la trayectoria mostrada por las estadísticas; envía original de estadística junto con observaciones si las hay a la Dirección de Núcleo.   |
| 05  | Dirección de Núcleo               | Revisa estadísticas junto con -- las observaciones presentadas a ese respecto por la dirección -- de la unidad educativa y archiva cuadro estadístico.  |

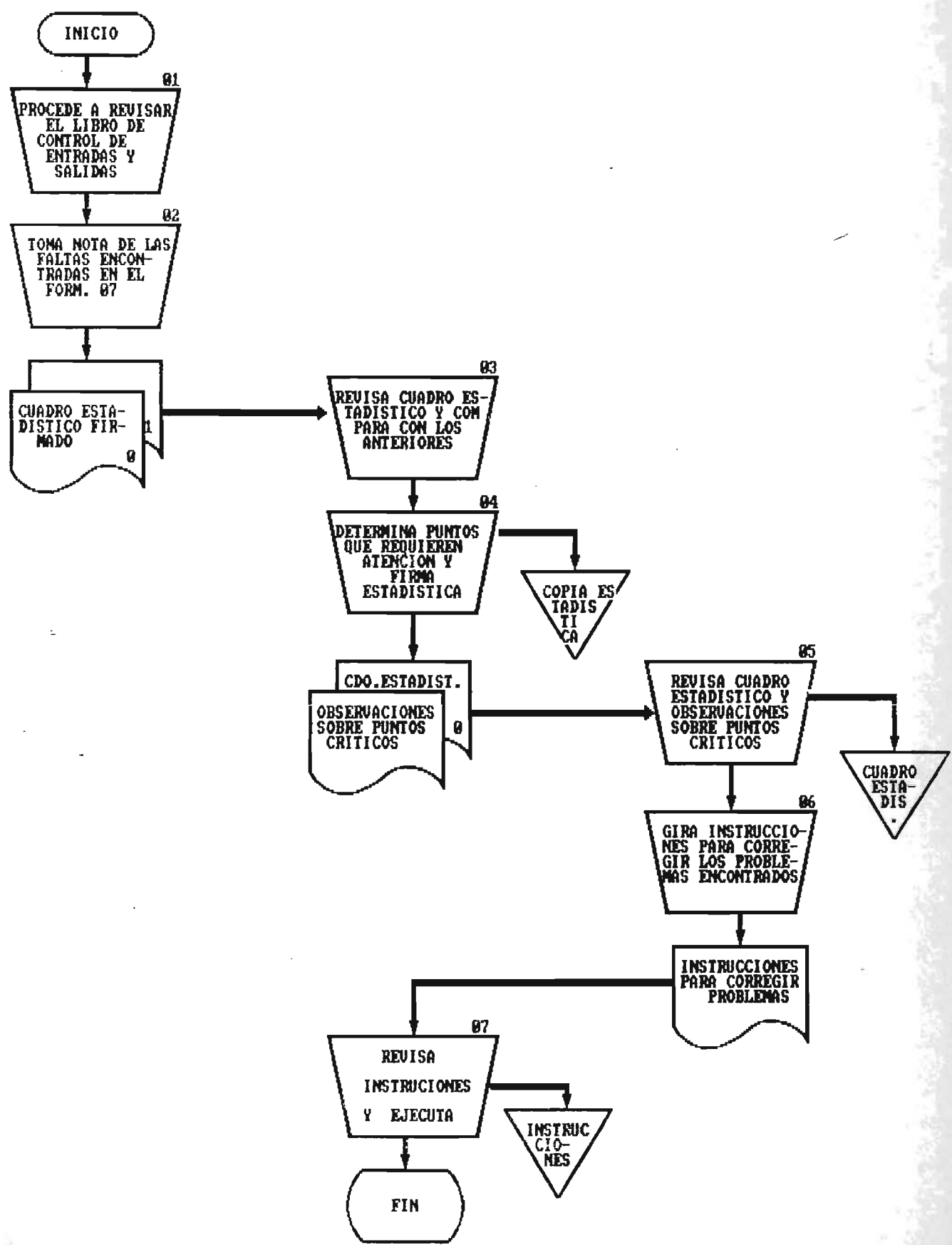
MINISTERIO DE EDUCACION  
GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA

Hoja 2 de 2

| SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO   |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CUADRO ESTADISTICO DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (FORM. 07) |                               |  |
| PASO  | RESPONSABLE                   | DESCRIPCION  |
| 06  | Dirección de Núcleo           | Gira instrucciones a la Dirección de la unidad educativa -- para corregir los problemas reflejados por la estadística, - si los hay. |
| 07  | Dirección de Unidad Educativa | Revisa instrucciones, las ejecuta y archiva el documento.  |

# OCEDIMIE 0: CUA O ESTADISTICO DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (F . 07)

SUB-DIRECCION DE DIRECCION DE DIRECCION  
UNIDAD EDUCATIVA UNIDAD EDUCATIVA DE NUCLEO



V. IMPLANTACION DEL SISTEMA

## V. IMPLANTACION DEL SISTEMA

Para proceder a la implantación del Sistema de control administrativo propuesto habrá que darlo a conocer a la Gerencia Regional de la Zona Metropolitana, a través de una exposición y ejemplares que se le proporcionarán para venderles la idea de las bondades y beneficios que este sistema proporcionará al control administrativo de las Direcciones de Núcleo. La presentación tiene como propósito, obtener la aprobación del Gerente Regional para contar con su apoyo en la implantación.

### A. OBJETIVO:

Proporcionar los lineamientos generales, para proceder a la puesta en marcha del Sistema de control administrativo propuesto.

### B. ESTRATEGIA:

Para la implantación del Sistema, se formará una Comisión integrada por dos personas de la Gerencia Regional y una de ODEPOR, los que informarán mensualmente de los avances a la Gerencia Regional Núcleo de la Zona Metropolitana, Dirección de ODEPOR y titulares del ramo; el personal mencionado debe tener formación universitaria en Administración de Empresas o de profesiones afines. Se considera necesaria la participación de ODEPOR en la implantación, por ser la unidad especializada en la realización de estudios técnico-administrativos y ser la responsable de coordinar la ejecución de nuevos proyectos.

- Para garantizarse una implantación del sistema más acorde a los objetivos del mismo, habrá que capacitar adecuadamente a los integrantes de la Comisión.
- Buscando la manera de asegurar el buen funcionamiento del Sistema, se centralizará la administración en la Gerencia Regional de la Zona Metropolitana, utilizando los métodos de implantación en paralelo e instantáneo.
- La Comisión encargada de su implantación debe realizar evaluaciones anuales para introducir los ajustes necesarios en el Sistema.
- El Personal de las Direcciones de Núcleo, debe recibir capacitación especializada en las áreas de trabajo que le corresponden.

#### C. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

- Con el objeto de demostrar a la Gerencia Regional del Ministerio de Educación, los costos y gastos en que se incurriría al implantar el sistema de control administrativo propuesto, se elabora el presupuesto que refleja los gastos a efectuar en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, que son determinantes para poner en marcha dicho sistema.

El presupuesto ha sido diseñado, clasificando los gastos por clase general y por objeto específico, tal como se detalla a continuación.

**COSTOS Y GASTOS**  
**POR CLASE GENERAL Y POR OBJETO ESPECIFICO DE GASTO**

| CLASE GENERAL Y OBJETO ESPECIFICO DE GASTO  | TOTAL POR<br>OBJETO ESP. | TOTAL POR<br>CLASE GENERAL |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <b>0 SERVICIOS PERSONALES</b>   |                          |                            |
| <b>0-a SALARIOS PERMANENTES</b>   |                          | ¢ 21,472,990               |
| 011 Salarios del Personal de Servicio   | ¢20,258,040              |                            |
| 016 Aporte al I N P E P   | 1,214,950                |                            |
| <b>1 SERVICIOS NO PERSONALES</b>  |                          | 48,320                     |
| 112 Impresiones y Encuadernaciones  | ¢ 23,320                 |                            |
| 2.332 instructivos a ¢ 10.00 c/u  |                          |                            |
| 194 Asesoramiento Técnico   | 25,000                   |                            |
| <b>2 MATERIALES Y SUMINISTROS</b>   |                          | 10,000                     |
| 231 Papel para Oficina  | ¢ 5,000                  |                            |
| 299 Otros productos y articulos varios  | 5,000                    |                            |
| <b>4 INHUEBLES Y EQUIPOS EXISTENTES</b>   |                          | 1,170,000                  |
| 413 Edificios para Escuela  | ¢ 1,170,000              |                            |
| Comprende la construcción de una aula<br>por Director de Núcleo (39 aulas a --<br>¢ 30,000 c/u) |                          |                            |
| <b>TOTAL DE GASTO</b>   |                          | ¢ 22,701,310               |

Del total de gastos reflejado en el presupuesto anterior, unicamente ¢10,000.00 sería la cantidad que habría que desembolsar para implantar el sistema propuesto, ya que el resto forma parte del presupuesto de funcionamiento asignado al Ministerio de Educación. De esta manera se aprovecha el recurso ya existente y se contribuye a mejorar la administración dentro de las direcciones de núcleo.

**RECURSO HUMANO PARA LA IMPLEMENTACION  
DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PROPUESTO**

| DESCRIPCION DE PLAZA                             | Nº DE PLAZA | SUELDO MENSUAL | MONTO TOTAL SEIS MESES |
|--|-------------|----------------|------------------------|
| - Técnico Administrativo de la Gerencia Regional | 2           | 2,040          | 24,480                 |
| - Técnico Administrativo de ODEPOR               | 1           | 1,850          | 11,100                 |
| - Director de Núcleo                             | 39          | 1,530          | 110,160                |
| - Director de Escuela                            | 1,146       | 1,485          | 10,210,860             |
| - Sub-Director de Escuela                        | 1,146       | 1,440          | 9,901,440              |
| Sub Total .....                                  | 2,334       |                | 20,258,040             |
| Aportación al INPEP                              |             |                |                        |
| Personal Administrativo                          |             |                |                        |
| 4.5 %  |             |                | 1,600                  |
| Personal Docente 6 %                             |             |                | 1,213,350              |
| Total Salarios                                   |             |                | 21,472,990             |

Para llevar a cabo la implantación del Sistema de Control Administrativo propuesto, es necesario contar con recursos humanos, materiales y financieros.

**RECURSO HUMANO**

- 2 Técnicos de la Gerencia Regional
- 1 Técnico de O D E P O R

Dichos Técnicos integrarán la comisión que capacitará al personal que se requiere.

- 39 Directores de Núcleo, que son los que forman la zona metro-



politana de San Salvador.

- 1,146 Directores de unidad educativa, que corresponden a los 39 Núcleos Educativos de la zona metropolitana de San Salvador
- 1,146 Subdirectores de unidad educativa.

#### RECURSOS MATERIALES

Dentro de los materiales se ha considerado la impresión de 2,332 instructivos, así como la compra de papelería y otros artículos varios.

#### RECURSO FINANCIERO

Dentro del recurso financiero figura lo necesario para la capacitación técnica que se le dará al personal involucrado en el sistema propuesto y la construcción de las instalaciones físicas para los 39 directores de Núcleo, en cada unidad sede de la Dirección de Núcleo, dicha construcción consiste en una aula adicional a un costo de ₡ 30,000 cada aula; también se ha considerado una cantidad de dinero para cualquier imprevisto que se dé al implantar el sistema propuesto.

Tomando como base la Ley de Salarios vigente en 1990, se tiene un detalle de los sueldos y sobre sueldos del personal que estará involucrado en el nuevo sistema de Control Administrativo Propuesto.

Para el Técnico de la Gerencia Regional ..... ₡ 2,040

Para el Técnico de O D E P O R ..... 1,850

Para el Director de Núcleo:

Salario Promedio ..... 1,325

Sobre Sueldo ..... 205

Total del Salario ..... 1,530

Para el Director de Unidad Educativa:

Salario Promedio ..... 1,325

Sobre Sueldo ..... 160

Total del Salario ..... 1,485

Para el Sub-Director de Unidad Educativa:

Salario Promedio ..... 1,325

Sobre Sueldo ..... 115

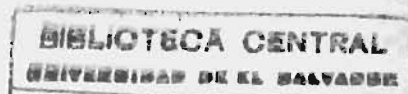
Total del Salario ..... 1,340

El cálculo del Sobre sueldo Promedio resulta de:

Para los Directores de núcleo se establece en la Ley de Salarios.

Para los Directores de unidad educativa, se toma en cuenta el sobre sueldo de los Directores de Escuelas Unificada con más de 36 secciones que es de ₡ 170 y el sobre sueldo de los Directores del Tercer Ciclo con más de 36 secciones que es de ₡ 150, por lo que el sobre sueldo promedio de los Directores de unidad educativa es de ₡ 160.

Para los Sub-Directores de unidad educativa, se toma en cuenta el sobre sueldo de los Sub-Directores de Escuela Unificada con más de 36 Secciones que es de ₡ 120 y el sobre Sueldo del Sub-Director de Tercer Ciclo con más de 36 Secciones que es de ₡ 110, por lo que en el sobre sueldo promedio de los Sub-Directores de unidad educativa es de ₡ 115.



**C R O N O G R A M A D E A C T I V I D A D E S**

| ACTIVIDADES  | RESPONSABLES   | M E S E S |   |   |   |   |   |
|--|----------------|-----------|---|---|---|---|---|
|  |                | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Presentación del trabajo a Gcia.                              | Grupo          | ■         |   |   |   |   |   |
| 2. Aprobación del Sistema  | Gcia. Regional | ■         |   |   |   |   |   |
| 3. Creación de la Comisión de la Gcia Regional y ODEPOR          | Gcia. Regional |           | ■ |   |   |   |   |
| 4. Capacitación de la Comisión sobre la Implantación del Sistema | Grupo          |           | ■ |   |   |   |   |
| 5. Impresión de Papelería  | Comisión       |           | ■ |   |   |   |   |
| 6. Capacitación de Directores/Núcleo                             | Comisión       |           | ■ | ■ | ■ |   |   |
| 7. Capacit. Directores y Sub-Direct.                             | Comisión       |           |   |   | ■ | ■ |   |
| 8. Puesta en marcha (sistema total)                              | Comisión       |           |   |   |   | ■ |   |
| 9. Evaluación del funcionamiento del Sistema                     | Comisión       |           |   |   |   | ■ | ■ |
| 10. Ajustes del Sistema  | Comisión       |           |   |   |   |   | ■ |

VI EJERCICIO MODELO

## EJERCICIO MODELO

Para demostrar la funcionalidad del Sistema propuesto se presenta un ejercicio modelo con datos hipotéticos, de tal forma que se pueda determinar la manera de operar en el campo para el cual han sido diseñados.

## P R E M I S A S

El Ejercicio se efectúa en la Dirección de Núcleo N<sup>o</sup> 5, donde conforme los planes de trabajo presentados por las escuelas que forman dicha unidad, es elaborado el Plan Operativo Anual (Form. 01), el programa anual de actividades (Form. 02), así mismo se refleja una evaluación hipotética de la ejecución (Form. 04), con su respectivo informe (Form. 03).

Además se presenta un ejemplo de la evaluación del desempeño (Form. 05 y 06), tanto para un miembro del personal docente, como para un miembro del personal de dirección del Núcleo educativo en mención.

Adicionalmente se muestra el cuadro de asistencia y puntualidad que constituye un instrumento de control interno de una de las escuelas que forman parte del Núcleo N<sup>o</sup> 5, por medio del cual el Director de Núcleo puede tomar decisiones respecto a los puntos críticos que refleja el cuadro en mención.

| 1<br>POLITICA<br>POR AREAS                       | 2<br>OBJETIVOS  | 3<br>MEDIDAS<br>PROGRAMADAS<br>Y PROYECTOS    | 4<br>PASOS O AC-<br>TIONES PARA<br>CUMPLIR C-3  | 5<br>C R O N O G R A M A |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 6<br>M E T A S |    |    | 7<br>FINANCIAMIENTO |        | 8<br>RESPONSABLES |       |     |                            |
|--|---|---|---|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|----|----|---------------------|--------|-------------------|-------|-----|----------------------------|
|  |   |   |   | ENE                      | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | 1a             | 2a | 3a | 4a                  | FUENTE |                   | MONTO |     |                            |
| Proveer la profesionalización del maestro        | Preparar técnicamente al maestro para el desarrollo adecuado de sus labores | Charlas de apoyo técnico impartido a docentes | Preparar material de apoyo para charlas   | ■                        |     |     |     |     |     | ■   |     |     |     |     |     |                |    | 1  | 1                   | 1      | 1                 | ---   | --- | Colegio Primavera          |
| Integrar la comunidad educativa                  | Mejorar el aspecto físico de la Escuela                                     | Pintura instalaciones físicas de Escuela      | Organizar actividades para recolectar fondos  |                          |     |     |     |     |     |     | ■   |     |     |     |     |                |    | 1  |                     |        |                   | ---   | --- | Esc. Republica de Honduras |
| Lograr mayor participación comunitaria educativa | Mejorar el aspecto físico de la Escuela                                     | Reforestar la Escuela y sus alrededores       | Solicitar a la Alcaldía o MAS, suministro de plantas e incentivar estudiantes para su ejecución |                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |                |    |    | 1                   |        |                   | ---   | --- | E. P. M. Joaquín Rodríguez |

NOTA: El numeral 6 relativo a las metas trimestrales, éstas deberán ser de carácter cuantitativo en términos generales, solamente en los casos que sea virtualmente imposible establecerlas en términos cuantitativos, se deberán expresar en forma cualitativa.

ELABORO : DIRECTOR DE NUCLEO NO 5  
 FIRMA : 05-10-90  
 FECHA :

AUTORIZA : GERENTE REGIONAL METROPOL.  
 FIRMA :  
 FECHA : 30-10-90

| ACTIVIDAD | TIEMPO                            | ENERO |   |   | FEBRERO |   |   | MARZO |   |   | ABRIL |   |   | MAYO |   |   | JUNIO |   |   | JULIO |   |   | AGOSTO |   |   | SEPT. |   |   | OCTUBRE |   |   | NOV. |   |   | DIC |   |   | ESCALA A CARGO |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------|-----------------------------------|-------|---|---|---------|---|---|-------|---|---|-------|---|---|------|---|---|-------|---|---|-------|---|---|--------|---|---|-------|---|---|---------|---|---|------|---|---|-----|---|---|----------------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|
|           |                                   | 1     | 2 | 3 | 4       | 1 | 2 | 3     | 4 | 1 | 2     | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4     | 1 | 2 | 3     | 4 | 1 | 2      | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4       | 1 | 2 | 3    | 4 | 1 | 2   | 3 | 4 |                |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |
| 1         | Charlas de apoyo técnico          |       |   |   |         | X |   |       |   | X |       |   |   |      |   |   |       |   |   |       |   |   |        |   |   | X     |   |   |         |   |   |      |   |   |     |   |   |                |  |  |  | Col. "Primavera"      |  |  |  |  |  |  |  |
| 2         | Pintar instalaciones              |       |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |       | X |   |       |   |   |        |   |   |       |   |   |         |   |   |      |   |   |     |   |   |                |  |  |  | E. Rep. Honduras      |  |  |  |  |  |  |  |
| 3         | Reforestar alrededores de Escuela |       |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |       | X | X | X     | X | X | X      | X | X | X     | X | X | X       |   |   |      |   |   |     |   |   |                |  |  |  | EUM "Joaquin Rodezno" |  |  |  |  |  |  |  |
|           |                                   |       |   |   |         |   |   |       |   |   |       |   |   |      |   |   |       |   |   |       |   |   |        |   |   |       |   |   |         |   |   |      |   |   |     |   |   |                |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |  |

ELABORO : DIRECTOR DE NUCLEO  
 FIRMA : \_\_\_\_\_

FECHA : 05-11-90  
 FIRMA : \_\_\_\_\_

INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

| Nº | ACTIVIDADES   | PERIODO    |       |       |       |  |
|----|---|------------|-------|-------|-------|--|
|    |   | PROGRAMADO |       | REAL  |       |  |
|    |   | INIC.      | FIN   | INIC. | FIN   |  |
|    | <b>ACTIVIDADES TECNICAS</b>   |            |       |       |       |  |
| 1  | Asesorías impartidas a directores de escuela y maestros del núcleo sobre:                               |            |       |       |       |  |
|    | a) Metodología de asignaturas intelectuales del Plan de estudio   | 01/06      | 30/06 | 01/06 | Susp. | Cambio fecha ya que por problemas socio-políticos no asistió la mayoría. |
|    | b) Metodología de Educ. Especial.   |            |       |       |       |  |
|    | c) Metodología de asignaturas aplicadas   |            |       |       |       |  |
|    | d) Administración Escolar.  |            |       |       |       |  |
|    | e) Evaluación Escolar.<br>Elaboración de:<br>- Diagnóstico<br>- Plan de Trabajo<br>- Memoria de Labores |            |       |       |       |  |
| 2  | Visitas de apoyo técnico a los docentes de las escuelas de Núcleo.                                      |            |       |       |       |  |
| 3  | Módulos estudiados a la fecha.  |            |       |       |       |  |
| 4  | Módulo en estudio.  |            |       |       |       |  |
| 5  | Evaluación de planes y programas desarrollados:   |            |       |       |       |  |
|    | a) En el Núcleo.  |            |       |       |       |  |
|    | b) En las Escuelas.   |            |       |       |       |  |
|    | PASA PAGINA 02 ....   |            |       |       |       |  |



INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

| Nº | ACTIVIDADES  | PERIODO    |     |       |     |
|----|--|------------|-----|-------|-----|
|    |  | PROGRAMADO |     | REAL  |     |
|    |  | INIC.      | FIN | INIC. | FIN |
|    | VIENE PAGINA 01 ...  |            |     |       |     |
|    | ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS  |            |     |       |     |
| 1  | Elaboración Diagnóstico de:<br>a) La Comunidad.<br>b) De las Escuelas  |            |     |       |     |
| 2  | Exposición del Plan de trabajo a los docentes del Núcleo.  |            |     |       |     |
| 3  | Planificación de las actividades a desarrollar en el mes.  |            |     |       |     |
| 4  | Envío de la siguiente información al coordinador de la Dirección de Núcleo<br>a) Evaluación del Plan de Trabajo.<br>b) Evaluación del desempeño del Personal docente y administrat.<br>c) Estadística de puntualidad y asistencia del Personal.<br>d) Inventario de Escuela.<br>e) Cuadros de promoción.<br>f) Certificados de promoción.<br>g) Cuadros resúmenes.<br>h) Plantas actualizadas de Personal<br>i) Matricula inicial.<br>j) Matricula Final.<br>k) Estadística mensual. |            |     |       |     |
|    | PASA PAGINA 03 ...   |            |     |       |     |

INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES

| Nº | ACTIVIDADES   | PERIODO    |       |       |         |  |
|----|---|------------|-------|-------|---------|--|
|    |   | PROGRAMADO |       | REAL  |         |  |
|    |   | INIC.      | FIN   | INIC. | FIN     |  |
| 1  | VIENE PAGINA 02<br>ACTIVIDADES DE PROMOCION SOCIAL  |            |       |       |         |  |
|    | Reparaciones. (Pintura)   | 23/06      | 30/06 | 23/06 | Realiz. | Un pequeño desfase, ya que no se ha colectado los recursos financieros necesarios. |
|    | Construcción.   |            |       |       |         |  |
|    | Actividades socio-culturales relevantes, desarrolladas en las escuelas del Núcleo   |            |       |       |         |  |
|    | a) Festivales de danza.<br>b) Concursos corales.<br>c) Festivales de Párvulos.<br>d) Eventos deportivos.<br>e) Concurso de Humanidades.<br>f) Ferias de Ciencias. |            |       |       |         |  |
| 5  | g) Ferias de artesanías.<br>h) Turnos Escolares<br>i) Proyección de películas.<br>j) Celebración de fechas cívicas.<br>k) Reforestar alrededores Escuela          | 01/06      | 30/06 | 01/06 | Realiz. |  |
|    |   |            |       |       |         | Solic. Colaborac. Adicional  |

NOMBRE DIRECTOR DE NUCLEO:  
 JOAQUIN PEREZ SILIEZAR

FIRMA RESPONSABLE

FECHA: 05/07/91

SELLO:

| Nº | ACTIVIDADES                                | DESCRIPCION DE METAS        | PROBLEMAS ENCONTRADOS                                 | ACCIONES CORRECTIVAS  | REQUERIMIENTOS ADICIONALES | RESPONSABLE EJECUCION      |
|----|--|-----------------------------|---|---|----------------------------|----------------------------|
| 1  | Charlas de apoyo técnico                   | Una por trimestre           | No hubo asistencia de la mayoría del personal docente | Programa nueva fecha para ejecución                           | ----                       | Colegio "Primavera"        |
| 2  | Pintar Instalaciones                       | Todas las instalaciones     | No se cuenta con los recursos económicos necesarios   | Recurrir a empresas para solicitar colaboración               | ----                       | Esc. República de Honduras |
| 3  | Reforestación de Escuela y sus alrededores | Reforestación en tres meses | No se han colectado las plantas necesarias            | Recurrir a la comunidad educativa para solicitar colaboración | ----                       | E.U.M. "Joaquín Rodezno"   |

ELABORO : DIRECTOR DE NUCLEO

FIRMA : \_\_\_\_\_

FECHA : 5 de Julio de 1991.

SELLO : \_\_\_\_\_

|  |                          |         |
|--|--------------------------|---------|
| MINISTERIO DE EDUCACION<br>GERENCIA REGIONAL METROPOLITANA | EVALUACION DEL DESEMPEÑO | FORM 05 |
|--|--------------------------|---------|

| DATOS DE  |    | Unidad: ESCUELA REPUBLICA DE HONDURAS    |        |                       |   |   |   |
|---|----|--|--------|-----------------------|---|---|---|
| IDENTIFICACION                                  |    | Nombre del Empleado: JOSE ANTONIO SUZMAN |        |                       |   |   |   |
|   |    | Puesto que desempeña: DOCENTE I          |        | GRUPO OCUPACIONAL "C" |   |   |   |
| GRUPO   | Nº | FACTORES A CALIFICAR                     | GRADOS |                       |   |   |   |
|   |    |  | a      | b                     | c | d | e |
| PERSONAL<br>ADMINISTRATIVO<br>Y DE<br>SERVICIOS | 1  | Calidad de Trabajo                       |        |                       |   |   |   |
|   | 2  | Cantidad de Trabajo                      |        |                       |   |   |   |
|   | 3  | Responsabilidad                          |        |                       |   |   |   |
|   | 4  | Supervisión Requerida                    |        |                       |   |   |   |
|   | 5  | Relaciones Interpersonales               |        |                       |   |   |   |
|   | 6  | Disciplina                               |        |                       |   |   |   |
|   | 7  | Puntualidad                              |        |                       |   |   |   |
|   | 8  | Creatividad e Iniciativa                 |        |                       |   |   |   |
|   | 9  | Espíritu de Colaboración                 |        |                       |   |   |   |
| PERSONAL<br>DOCENTE                             | 1  | Calidad de Trabajo                       |        |                       | X |   |   |
|   | 2  | Cantidad de Trabajo                      |        |                       | X |   |   |
|   | 3  | Responsabilidad                          |        |                       | X |   |   |
|   | 4  | Supervisión Requerida                    |        |                       | X |   |   |
|   | 5  | Relaciones Interpersonales               |        | X                     |   |   |   |
|   | 6  | Disciplina                               |        | X                     |   |   |   |
|   | 7  | Puntualidad                              |        | X                     |   |   |   |
|   | 8  | Creatividad e iniciativa                 |        |                       | X |   |   |
|   | 9  | Espíritu de Colaboración                 |        | X                     |   |   |   |
|   | 10 | Capacidad Pedagógica                     |        |                       | X |   |   |
|   | 11 | Capacidad Cognoscitiva                   |        |                       | X |   |   |
|   | 12 | Capacidad Motivacional                   |        |                       | X |   |   |

|                                 |                              |       |    |    |                     |    |    |    |
|---------------------------------|------------------------------|-------|----|----|---------------------|----|----|----|
| Responsabilidad de Calificación | FIRMA                        | FECHA |    |    | FIRMA Vº Bº         |    |    |    |
|                                 |                              | D     | M  | A  |                     | D  | M  | A  |
|                                 | DIRECTOR ESC. REP. HONDUR    | 16    | 06 | 91 | DIRECTOR NUCLEO "5" | 20 | 06 | 91 |
|                                 | DIRECTOR DE UNIDAD EDUCATIVA |       |    |    | DIRECCION DE NUCLEO |    |    |    |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| DATOS DE IDENTIFICACION | Unidad: ESCUELA MIXTA "REPUBLICA DE HONDURAS" |
|                         | Nombre del Empleado: ;LUIS GUSTAVO LOPEZ      |
|                         | Puesto que desempeña: SUB-DIRECTOR DE ESCUELA |

| D<br>PERSONAL<br><br>DE<br>DIRECCION<br>DE<br>UNIDADES<br>EDUCATI-<br>VAS | Nº | FACTORES A CALIFICAR                | GRADOS |   |   |   |   |
|---|----|-------------------------------------|--------|---|---|---|---|
|   |    |                                     | a      | b | c | d | e |
| 1   | 1  | Calidad de Trabajo                  |        | I |   |   |   |
| 2   | 2  | Cantidad de Trabajo                 |        | I |   |   |   |
| 3   | 3  | Responsabilidad                     |        | I |   |   |   |
| 4   | 4  | Supervisión Requerida               |        | I |   |   |   |
| 5   | 5  | Relaciones Interpersonales          |        |   | I |   |   |
| 6   | 6  | Disciplina                          |        |   | I |   |   |
| 7   | 7  | Puntualidad                         |        | I |   |   |   |
| 8   | 8  | Creatividad e Iniciativa            |        |   | I |   |   |
| 9   | 9  | Espíritu de Colaboración            |        | I |   |   |   |
| 10  | 10 | Capacidad para planificar y dirigir |        |   | I |   |   |
| 11  | 11 | Capacidad para dirigir              |        |   | I |   |   |
| 12  | 12 | Capacidad para tomar decisiones     |        |   | I |   |   |

|                                 |                         |          |                       |          |  |  |
|---------------------------------|-------------------------|----------|-----------------------|----------|--|--|
| Responsabilidad de Calificación | FIRMA                   | FECHA    | FIRMA Vº Bº           |          |  |  |
|                                 |                         | D M A    |                       | D M A    |  |  |
|                                 | DIRECTOR DE NUCLEO No 5 | 16 06 91 | GERENTE REGION. METRO | 30 06 91 |  |  |
|                                 | DIRECCION DE NUCLEO     |          | GERENCIA REGIONAL     |          |  |  |

UNIDAD EDUCATIVA: Esc. "Rep. Honduras"

MES: Junio/91

| NOMBRES             | OCUPAC. | LLEGADAS TARDIAS |       | PERMISOS |         |       | TRASLADO | INCAPACIDAD | LIBRO SIN FIRMAR |      |       |
|---------------------|---------|------------------|-------|----------|---------|-------|----------|-------------|------------------|------|-------|
|                     |         | TIEMPO           | FREC. | SOLIC.   | UTILIZ. | FREC. |          |             | E                | S    | FREC. |
| José Antonio Cruz   | Docente | 15 m             | 2     | 2        | 2       | 2     | ----     | ----        | ----             | ---- | ----  |
| Juan José Sánchez   | Docente | 5 m              | 4     | ---      | ---     | ---   | ----     | ----        | ----             | ---- | ----  |
| María Elena Durán   | Docente | 10 m             | 1     | 1        | 1       | 1     | ----     | ----        | 1                | ---- | 1     |
| Carlos Antonio Ruiz | Ordenan | 35 m             | 3     | ---      | ---     | ---   | ----     | ----        | ----             | ---- | ----  |
| Beatriz de Rivera   | Secret. |                  |       |          |         |       |          | 10 días     |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |
|                     |         |                  |       |          |         |       |          |             |                  |      |       |

ELABORO : SUB-DIRECTOR DE ESCUELA  
FIRMA : \_\_\_\_\_

FECHA : 05-06-91  
SELLO : \_\_\_\_\_

## VI. SUPERVISION Y EVALUACION DEL SISTEMA

Para que el apoyo administrativo funcione adecuadamente se requiere la supervisión permanente de la forma en que se realizan las tareas asignadas y la utilidad que se obtiene a través de las acciones administrativas, para lo cual la Comisión responsable de la implantación será la encargada de supervisar y evaluar periódicamente la funcionalidad del sistema, principalmente en su etapa de implantación, haciendo los ajustes y correcciones necesarios.

La evaluación del plan implantado es de suma importancia para la ejecución del Sistema de Control Administrativo propuesto, ya que pondrá atención a la corrección o la adaptación de acciones correctivas en las estrategias administrativas.

El proceso de evaluación del Sistema debe ser continuo y con una perspectiva hacia el mejoramiento de la ejecución en el mismo, requiere hacer labor de concientización en el Personal de los beneficios que proporcionará el nuevo Sistema desde el punto de vista administrativo.

En cuanto a los aspectos que debe considerar el proceso de evaluación, están: el tiempo, que será de cada seis meses. Además la capacitación del personal responsable (Comisión Gerencia Regional y miembro ODEFOR). Luego habrá que introducir criterios cuantitativos y cualitativos necesarios para la evaluación. Adicionalmente hay que identificar los aspectos favorables y desfavorables del Sistema.

## BIBLIOGRAFIA

| <u>A U T O R</u>           | <u>T I T U L O</u>   |
|----------------------------|--|
| KONTZ/ O'DONNELL/WEIHRICH  | "Administración". Octava Edición. Impreso en México por Editores Mc Graw Hill.   |
| DEL POSO FERNANDO NAVARRO  | "La Dirección por Sistemas". Norriega Editores, Editorial LIMUSA, Impreso en México, 1976.   |
| SISKL HENRY SVENDLIK MARIO | "Administración y Gerencia de Empresas. Impreso por Editorial Iberoamericana, México, 1976.  |
| PONCE A. REYES             | "Administración de Empresas Teoría y Práctica". Primera Edición, Editorial LIMUSA. México, 1977.   |
| ARIAS GALICIA FERNANDO     | "Administración de Recursos Humanos". Primera Edición, Editorial Trillas, México, 1975.  |
| TERRY GEORGE R.            | "Principios de Administración" Primera Edición, Editorial Continental. V.A. México. 1971   |
| TAYLOR FREDERICK WINSLOW   | "Principios de Administración Científica". Vigésima Segunda Edición, Hermanos Sucs. S.A. México 1977   |
| FLORES CALDERON NATHAN     | "El control Fiscal en la Administración Pública Salvadoreña". Tesis para optar al grado de Lic. en Admón de Empresas.                              |
| ANAYA VILLEDA FRANCISCO    | "Análisis del Control Administrativo aplicado en las Asociaciones de Ahorro e Inversión". Tesis para optar al grado de Lic. en Admón. de Empresas. |
| QUIROA LEOS GUSTAVO        | "Organización y Métodos en la Administración Pública" Editorial Trillas, S.A. de C.V. México D.F. 1987   |



MINISTERIO DE EDUCACION  
OFICINAS DE PLANEACION Y  
ORGANIZACION (ODEPOR)

"Sistema Curricular de El Salvador"  
San Salvador, octubre de 1983

MINISTERIO DE EDUCACION  
OFICINAS DE PLANEACION Y  
ORGANIZACION (ODEPOR)  
MINISTERIO DE EDUCACION

"Manual de Organización y Funcio-  
nes del Núcleo Educativo"

"Programas de Estudio de Educación  
Básica".

CARLOS A. GALDAMEZ  
(COPIADOR)

"Metodología de la Investigación"  
Impreso en Editorial Universitaria  
U.E.S. 1979

ASAMBELA LEGISLATIVA

"Ley de Salarios 1990.

MINISTERIO DE HACIENDA

"Lineamientos para la Elaboración  
del Presupuesto Institucional,  
1991.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ACUERDO N° 2736

" Acuerdo N° 2736. San Salvador, a las diez horas del día nueve de agosto de mil novecientos ochenta y dos.

El Poder Ejecutivo en el Ramo de Educación, ante la necesidad de definir la estructura organizativa del Ministerio de Educación y de conformidad al Art. 71 de la Constitución Política y a los Arts. 13, 14, numeral 3° y 35 numeral 3° del Reglamento Interior del Poder Ejecutivo.

ACUERDA:

I Legalizar la reorganización efectuada hasta esta fecha y consecuentemente la nueva estructura organizativa en la que a partir de dicha reorganización ha funcionado y continuará funcionando este Ministerio. Esta nueva estructura organizativa de acuerdo con los programas y Funciones a desarrollar y las Dependencias encargadas de su realización, ha quedado definida en la forma siguiente: (ANEXO ORGANIGRAMA GENERAL)

I.1 En primer lugar estará la Secretaría de Estado y las Subsecretarías de Educación y de Cultura, Juventud y Deportes, éstas constituyen la Administración Superior, de donde dependerán directamente las unidades de apoyo siguientes:

- a) Oficina de Planeamiento y Organización. (ODEPOR);
- b) Departamento Jurídico;
- c) Unidad de Auditoría;
- d) Oficinas de Relaciones Públicas.

I.2 En segundo lugar habrá las Direcciones Generales siguientes:

- a) Dirección General de Educación Básica,
- b) Dirección General de Educación Media y Superior,
- c) Dirección General de Educación Universitaria,
- d) Dirección General de Educación de Adultos,
- e) Dirección General de Administración,
- f) Dirección General de Comunicación Tecnológica Educativa,
- g) Dirección General de Educación Física y Deportes,
- h) Dirección General de Juventud.

I.3 En tercer lugar habrá la dirección siguiente: Dependiendo directamente de la Secretaría de Estado y Subsecretaría.

- a) Dirección de Bienestar Magisterial.

I.4 Habrá Oficinas Regionales de cada nivel en los lugares que administrativamente se justifiquen. El número de Oficinas Regionales, el área geográfica que cubrirá cada una de ellas y el lugar de su ubicación, será determinado por el Ministerio de Educación, quien podrá en los casos que lo considere necesario, aumentar o disminuir el número de éstas o cambiar su sede o lugar de ubicación.

Con este propósito inicialmente se plantea regiones de trabajo que serán, Región Occidental, Región Central y Región Oriental. Estas regiones funcionarán

bajo el control y responsabilidades de un Gerente Regional y en ellas se atenderán las diversas actividades y/o servicios descentralizados, en coordinación con las diferentes Direcciones Generales que conforman el sistema educativo y cultural de nuestro país.

Cada nivel del sistema tendrá la libertad de crear las Unidades Sub-Regionales para su funcionamiento, así en la actualidad, la Dirección Básica y la Dirección General de Educación media y Superior, se encuentran organizadas de la siguiente manera:

- a) Oficina Sub-Regional Central, con sede en la ciudad de San Salvador.
- b) Oficina Sub-Regional Central Norte, con sede en la ciudad de Chalatenango.
- c) Oficina Sub-regional Occidental Norte, con sede en Santa Ana.
- d) Oficina Sub-Regional Sub-Occidental, con sede en la ciudad de Sonsonate.
- e) Oficina Sub-Regional paracentral Oriente, con sede en la ciudad de San Vicente.
- f) Oficina Sub-Regional Oriente, con sede en la ciudad de San Miguel.

I.5 Habrá dentro de cada Región creada por el Ministerio de Educación, para el nivel Básico los núcleos que sean necesarios, los cuales funcionarán bajo el control de responsabilidad de un Director de Núcleo.

El número de Núcleos, la sede y el área geográfica

que cada uno de ellos corresponderá administrar, será determinado por el Ministerio de Educación.

II Las Unidades de apoyo, Direcciones Generales, Direcciones, Oficinas Coordinadoras Regionales y Núcleos Escolares, a que se refiere el presente acuerdo, contará dentro de su propia organización, si fuere necesario, con los departamentos, secciones y demás dependencias indispensables para el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones que les competen, de acuerdo con las disposiciones emanadas de la Administración Superior.

III De acuerdo con el nuevo esquema organizativo de este Ministerio, desaparecen legalmente y por consiguiente dejan de funcionar como tal, las Direcciones que se indican a continuación:

- a) La Dirección General de Educación.
- b) La Dirección de Arquitectura Educativa (DAE) que ha sido sustituida por la Dirección de Construcción y Mantenimiento.
- c) La Dirección de Mantenimiento, que ha sido incorporada en la Dirección de Construcciones y Mantenimiento.
- d) La Dirección de Servicios Técnico-Pedagógicos y la Dirección de Televisión Educativa, ambas sustituidas por la Dirección General de Comunicaciones y Tecnología Educativa.
- e) La Dirección de Educación Media y la Dirección de Educación Superior, ambas sustituidas por la Dirección Gene-

ral de Educación Media y Superior.

- f) La Dirección de Educación Básica que ha sido sustituida por la Dirección General de Educación Básica.
- g) La Dirección de Educación de Adultos y Permanente, que ha sido sustituida por la Dirección General de Educación de adultos.
- h) La Dirección General de Cultura, Juventud y Deportes, que comprendía: la Dirección de Patrimonio Cultural, la Dirección del Patrimonio Natural, la Dirección de Artes, la Dirección de Juventud y la Dirección de Educación Física y promoción de Deportes. La citada Dirección General ha sido sustituida por la Dirección General de Juventud, por la Dirección General de Cultura, de la cual dependen actualmente de la Dirección del Patrimonio Cultural, la Dirección del Patrimonio Natural, la Dirección de Artes, y la Dirección de Extensión Cultural.

IV Cuando en convenios internacionales, en contratos administrativos o en cualquier otro documento legal se haga referencia a cualesquiera de las Direcciones eliminadas en el nuevo esquema organizativo de este Ministerio, deberá entenderse que se refieren a la Dirección o Dependencia que la ha sustituido dentro de la nueva organización.

V Conforme se vaya implementando el funcionamiento de este Ministerio bajo el nuevo esquema organizativo, la Secretaría de Estado a las Subsecretarías en su caso, emitirán los lineamientos e instructivos que fueren necesarios para determinar las atribuciones y obligaciones que competarán a

las respectivas unidades ejecutoras y solicitarán a los organismos correspondientes las reformas que fueren necesarias en las leyes, decretos, reglamentos, instructivos y demás disposiciones legales que tengan relación con la organización y funcionamiento de este Ministerio, a fin de armonizarlas con el nuevo sistema de organización y administración adoptados.

- Comuníquese. (Rubricado por el Señor Presidente de la República). El Ministerio de Educación, DUARTE FUNES.

Tomado del diario oficial. Tomo nº276 San Salvador, Jueves 2 de septiembre de 1982. Número 161.