

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



**“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS DE LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

RUTH ELIZABETH RODRÍGUEZ DE PÉREZ

RENÉ ROBERTO GONZÁLEZ PEÑA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JUNIO 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES**

**Rector** : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
**Vicerrector Académico** : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López  
**Vicerrector Administrativo** : Ing. Juan Rosa Quintanilla  
**Secretario General** : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
**Director general de procesos de graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias  
Lic. Alfonso López Ortiz  
MAE Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

**JUNIO, 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

- A **Dios gracias** por la vida y por los sueños que colocó en mí, siendo uno de estos el finalizar este proceso para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, *por haberme permitido el tener en mi vida y en este proceso al que me inspiro y no me dejó abandonar el sueño, cuando ya no podía y mis fuerzas fueron debilitadas, el ángel que se me concedió en esta tierra como uno de mis hermanos menores **Daniel Isaí Rodríguez Vides**, me apoyó en todos los aspectos (económico y moral), sin duda alguna después de Dios fue gracias a Él que estoy culminando este proceso, aunque ya fue al descanso el 05-09-2021, fue parte del inicio de este trabajo de grado, me inspiro y sin duda alguna me sigue inspirando, hasta la mañana gloriosa cuando lo vuelva ver le contaré que en efecto lo logré.* A **Julio Rodríguez, Sara Rodríguez y Ana Raquel Rodríguez**, por el apoyo moral a su hermana mayor.

A mi madre quien me cuidó desde su vientre y le tocó realizar el papel de padre proveedor también, durante la secundaria, gracias mamita **Magdalena Vides de Rodríguez**, su ejemplo de lucha, sus consejos y sobre todo el amor a Dios que nos inculcó hoy mis hermanos y yo estamos logrando nuestros sueños de superación. A mi esposo **José Manuel Pérez Sandoval**, aunque a regañadientes al principio del desafío de esta carrera me terminó brindando su apoyo, gracias. A mi hijo **Jeremy Stanley Pérez Rodríguez**, porque desde el inicio de la carrera a la edad de 2 años, iniciamos a ir a la Universidad, juntos en todas las cátedras en las que vivimos momentos divertidos, vergonzosos y no muy gratos ya que en algunas ocasiones fui expulsada de las clases ya que al parecer era incómodo para algunos catedráticos ver a un niño en las aulas donde se preparan a los futuros profesionales, a quienes también agradezco porque eso me hizo más resistente y a valorar lo que hasta ese momento había logrado, lo que me permitió seguir sin vuelta atrás; así mismo fueron más los catedráticos que se mostraron con empatía. **Ruth Elizabeth Rodríguez de Pérez**

- Primeramente, darle **Gracias a Dios** por la vida que me ha permitido llevar durante mis 25 años, de altas y bajas, pero por nunca desampararme en los peores momentos y siempre mantener la serenidad ante situaciones adversas. Darle gracias a quien en vida fue mi abuelo **René Peña** por ser uno de mis principales ejemplos en vida de cómo ser como persona, por mostrarme la vida un poco más bella, y demostrarme con su amabilidad, felicidad y compromiso el afrontar situaciones adversas. El demostrarme que, a pesar de la edad, que los años y generaciones cambien un buen corazón vale mucho en cualquier parte del tiempo y esperando en Dios lo tenga en gloria poder celebrar con él este triunfo que ahora estoy adquiriendo y dejando claro que este triunfo es en conjunto con su valentía y amor que me brindó mientras estuvo a mi lado. A **mis padres y abuela** por siempre brindarme el apoyo que un hijo con sueños merece y desea, ante el camino duro que está por finalizar, por estar constantemente en preocupación por no flaquear ante las adversidades, porque desde pequeño jamás me hizo falta nada para poder crecer como una persona de bien y sin falta de recursos, por darme siempre una buena educación tanto académica como para la vida, por nunca dejarme de dar el amor y cariño que un joven debe poseer. A mis **demás familiares, tíos y primos** por aconsejarme constantemente en busca de poder cumplir mis sueños y metas, por estar abiertos al brindarme ayuda. **René Roberto González Peña.**

ÍNDICE	
<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS.</b>	i
<b>DEFINICIONES.</b>	i
<b>RESUMEN.</b>	ii
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	iv
<b>CAPÍTULO I.</b>	1
<b>MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA ASOCIACIÓN PARACENTRAL DE EL SALVADOR Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO.</b>	1
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	1
<b>2. GENERALIDADES DE LA ZONA PARACENTRAL.</b>	1
<b>2.1 Antecedentes de la Organización de las Iglesias Adventistas en la Zona Paracentral.</b>	1
<b>2.2 Población Estudiantil.</b>	3
<b>3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN.</b>	5
<b>3.1 Sistema de Educación en El Salvador .</b>	5
<b>3.2 Definición de Educación.</b>	6
<b>3.3 Definición de Educación Adventista.</b>	7
<b>3.4 Importancia de la Educación Adventista.</b>	7
<b>3.4 Objetivo de la Educación Adventista .</b>	8
<b>4. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN ADVENTISTA.</b>	8
<b>4.1 Antecedentes de la Educación Adventista y sus Colegios en El Mundo .</b>	8
<b>4.2 Antecedentes de la Educación Adventista y sus Colegios en El Salvador.</b>	9
<b>4.3 Organización actual de los Colegios Adventistas.</b>	10
<b>4.4 Fines que persiguen los Colegios Adventistas.</b>	11
<b>4.5 Servicios que prestan los Colegios Adventistas.</b>	11
<b>4.6 Marco Legal.</b>	12
<b>4.7 Marco Constitucional.</b>	16
<b>5. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO.</b>	17
<b>5.1 Método.</b>	17
<b>5.2 Elementos de un método.</b>	18
<b>5.3 Evaluación.</b>	18
<b>5.4 Recurso Humano (Talento Humano).</b>	19
<b>5.5 Método de Evaluación del Talento Humano.</b>	20
<b>6. GENERALIDADES DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	21
<b>6.1 Antecedentes de la Evaluación del desempeño a nivel de América Latina.</b>	21

6.2	<b>Objetivos Fundamentales de la Evaluación del Desempeño.</b>	21
6.3	<b>Objetivos Organizacionales.</b>	23
6.4	<b>Objetivos Funcionales.</b>	24
6.5	<b>Objetivos Sociales.</b>	24
6.7	<b>Importancia de un Método de Evaluación del Desempeño.</b>	25
6.8	<b>Impacto del Método de Evaluación del Desempeño.</b>	26
6.9	<b>Indicadores del Método de Evaluación del Desempeño.</b>	27
6.10	<b>Importancia de la Estructura Organizativa .</b>	29
6.11	<b>Departamentalización.</b>	31
7.	<b>PARAMETROS DE CONTROL.</b>	31
7.1	<b>Concepto.</b>	31
7.2	<b>Control Interno</b>	32
7.3	<b>Importancia.</b>	32
7.4	<b>Elementos de control interno .</b>	33
7.5	<b>Tipos de Control Interno.</b>	34
7.6	<b>Pasos para la elaboración de un Plan de Control Interno.</b>	35
	<b>CAPÍTULO II</b>	37
	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL DESEMPEÑO Y SUS MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA EN LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR.</b>	37
1.	<b>IMPORTANCIA.</b>	37
2.	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	38
3.	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO</b>	38
4.	<b>MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.</b>	38
4.1	<b>Métodos de la Investigación.</b>	39
4.2	<b>Tipo de Investigación.</b>	39
4.3	<b>Diseño de Investigación.</b>	40
4.4	<b>Fuentes de Información.</b>	40
4.5	<b>Técnicas e Instrumentos de Investigación.</b>	41
4.5.1	<b>Entrevista.</b>	41
4.5.2	<b>Encuesta</b>	41
4.5.3	<b>La Observación Directa.</b>	42
4.6	<b>Instrumentos.</b>	42
5.	<b>ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	43
6.	<b>UNIDADES DE ANÁLISIS</b>	43
6.1	<b>Objeto de estudio:</b>	43

<b>7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.</b>	<b>43</b>
7.2 Muestra.	44
<b>8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>45</b>
8.1 Tabulación e Interpretación de Entrevista.	45
8.2 Interpretación de Datos Resultados de la Encuesta.	49
<b>9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS DE LA ZONA PARACENTRAL</b>	<b>67</b>
9.1 Análisis de la situación actual de los Colegios Adventistas respecto a la Administración del Departamental.	67
9.2 Evaluación del desempeño en los colegios Adventistas de la Zona Paracentral.	67
9.3 Situación Laboral.	68
9.4 Perspectiva sobre la Implementación de un Método de Evaluación del Desempeño.	70
9.5 Plan de Seguimiento.	70
<b>10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>71</b>
10.1 CONCLUSIONES.	71
10.2 RECOMENDACIONES.	72
<b>11. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>73</b>
11.1 ALCANCES.	73
11.2 LIMITACIONES	74
<b>CAPÍTULO III:</b>	<b>75</b>
<b>PROPUESTA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR.</b>	<b>75</b>
1. IMPORTANCIA	75
2. OBJETIVOS.	75
2.1 OBJETIVO GENERAL	75
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	75
3. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE EDUCACION ADVENTISTA EN LA APS	77
4. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	78
5. FASES DE LA PROPUESTA DEL MODELO.	78
5.1 Identificación de Variables y Competencias.	78
5.2 Aplicación del Modelo.	78
6. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.	79

<b>7. ESTRATEGIAS APLICADAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	79
<b>8. APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, POR EL MÉTODO 360 GRADOS.</b>	80
<b>9. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.</b>	81
<b>10. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, PONDERACIÓN DE FACTORES.</b>	81
<b>11. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, MÉTODO 360 GRADOS.</b>	84
<b>12. NORMAS.</b>	97
<b>13. IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL MODELO 360 GRADOS.</b>	98
<b>13.1 OBJETIVOS.</b>	98
<b>13.2 POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.</b>	98
<b>13.3 LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS.</b>	98
<b>13.4 PLAN DE ACCIÓN.</b>	99
<b>13.5 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO.</b>	100
<b>13.6 SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 360.</b>	103
<b>13.7 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL MODELO.</b>	104
<b>14. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	105
<b>14.1 Presupuesto.</b>	105
<b>15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	109
<b>ANEXOS:</b>	111
Anexo 1	112
Anexo 2	117
Anexo 3	120
Anexo 4	122
Anexo 5	138
Anexo 6	142
Resultado de Observación	142
Anexo 7	145
Nombramiento de auditoría de Secretaría de Iglesias de la APS, zona Paracentral 2020-2024	145

Anexo 8  
Anexo 10

147  
164



## SIGLAS Y ACRÓNIMOS.

SIGLAS	ACRÓNIMOS
<b>Red EA</b>	Educación Adventista
<b>APS</b>	Asociación Paracentral Salvadoreña
<b>UNADECA</b>	Universidad Adventista de Centro América
<b>ECAS</b>	Escuela de Capacitación Adventista Salvadoreña
<b>USA</b>	Unión Salvadoreña Adventista
<b>AMAS</b>	Asociación Metropolitana Adventista Salvadoreña
<b>AOS</b>	Asociación Oriental Salvadoreña
<b>AOCS</b>	Asociación Occidental Salvadoreña
<b>ACS</b>	Asociación Central Salvadoreña

### DEFINICIONES.

**Colporteur:** Persona que distribuye libros vende o distribuye libros, especialmente Biblias y otra literatura religiosa, realizando visita casa por casa. La palabra deriva del francés (comporteur, llevar, vender como buhonero) y tiene su origen en la forma en que el vendedor o distribuidor de Biblias llevaba colgada del cuello su preciosa carga.

**Laico:** El status no ministerial, no profesional o no especializado en cualquier iglesia. El término es utilizado cuando es asignado a una persona no ordenada como ministro (pastor) un cargo de relevancia dentro de la organización. Persona que trabaja en la administración o educación adventista, ofreciendo el 100% de sus talentos por una retribución significativa, enfocada en el servicio a Dios y a la humanidad.

**UNADECA:** Universidad Adventista de Centro América, ubicada en 712, Provincia de Alajuela, Costa Rica,

**ECAS:** Escuela de Capacitación Adventista Salvadoreña, lugar donde se ofrece el servicio de internado a los estudiantes, ubicado en KM. 43 ½, carretera a Tacachico, San Juan Opico, en el que se les ofrece desde primaria a bachillerato, actualmente en construcción la Universidad Adventista Salvadoreña en el mismo lugar.

## RESUMEN.

La evaluación de desempeño es de vital importancia en cualquier tipo de administración ya que es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión de los recursos humanos dándole una mejor visión del rendimiento de cada uno de los integrantes de la organización y en la Educación Adventista (EA) se ha visto en la necesidad de implementar de manera genérica y objetiva en las instituciones educativas integradas por escuelas, colegios y universidades con presencia a nivel mundial. Las oficinas centrales administrativas en la Zona Paracentral, se encuentran ubicadas en carretera panamericana km 34 ½, Cojutepeque, Cuscatlán, El Salvador, C.A., la administración de la APS no cuenta con un método de evaluación del desempeño establecido periódicamente, aplicable al personal individual de los colegios adventistas ya que solo existe evaluación a nivel institucional. La investigación tiene por objeto proporcionar un método de evaluación del desempeño que contribuya a fortalecer la Administración del Recurso Humano de los colegios adventistas. La importancia de la investigación es relevante e innovadora ya que no se ha realizado ninguna investigación en este tema en la Zona.

Durante el desarrollo de la investigación es indispensable utilizar métodos para la recopilación, análisis y síntesis de la información, las técnicas de recopilación como entrevistas, encuesta y observación junto al respectivo instrumento que son la guía de entrevista, cuestionario y lista de cotejo fueron utilizadas, obteniendo de esta manera datos verídicos de la situación actual y lo más importantes datos propios el estudio del tema y la creación de un método de evaluación del desempeño basado en la necesidad de la situación actual.

Estudio dirigido al personal de los Colegios Adventistas de la Zona Paracentral, en el que se definió como universo los colegios adventistas en El Salvador, siendo la muestra los colegios adventistas de la Zona Paracentral.

1. Por medio del diagnóstico y como resultado del estudio de la situación actual se concluye: No hay un tiempo establecido sistemáticamente para el cumplimiento de realización de evaluaciones del desempeño.

2. El personal carece de conocimiento amplio y claro de las responsabilidades y funciones (No personal asignado a la administración de rrhh).

Ante la situación encontrada se recomienda:

1. Es necesario establecer un periodo máximo de 1 año para realizar la evaluación del desempeño al personal, de la misma manera la implementación de capacitación sobre la evaluación del desempeño con el fin de resolver las dudas sobre el tema.
2. Se recomienda al departamental y a cada uno de los directores de los colegios Adventistas finalizar y dar a conocer el manual de organización y funciones individuales para la Zona Paracentral de los Colegios Adventistas, para darle importancia y profesionalismo a las actividades individuales a ejecutar al momento de ejercer la función para la que se ha contratado.

La implementación de un método de evaluación del desempeño, que contribuya a fortalecer la Administración del Recurso Humano en los Colegios Adventistas, esto tendrá impacto importante en el desempeño y desarrollo de los potenciales individuales del personal que labora en la institución, así como preparará al personal idóneo al darle seguimiento a los resultados de dicho proceso de evaluación del desempeño, creando así un ambiente de crecimiento institucional y personal.

## INTRODUCCIÓN.

La investigación realizada en los Colegios Adventistas de la Zona Paracentral de El Salvador, tiene la finalidad de proponer un método de evaluación del desempeño para la administración del Recurso Humano para contribuir al fortalecimiento de las capacidades y destrezas de cada uno de los Laicos (maestros) que se desempeñan en las instituciones educativas adventistas en la zona Paracentral Salvadoreña.

El contenido de la investigación se desarrolla en tres capítulos.

**En el primer capítulo** se desarrolla la base teórica que involucra antecedentes, generalidades de la Educación Adventista en la Zona Paracentral, en el que se realiza un esbozo de la problemática al abordar los objetivos de la organización y de la investigación, esto con el fin de establecer la relevancia e importancia del estudio, verifica los antecedentes de la problemática desde el enfoque teórico, los antecedentes y las principales teorías que sustentan el trabajo de investigación, planteando los posibles sesgos en el rendimiento laboral y la evaluación del desempeño, se aborda la necesidad de la implementación de un método de evaluación del desempeño que se enfoque en la búsqueda de la calidad.

**En el capítulo dos** se desarrollan las especificaciones de los métodos y técnicas que permitieron la recolección de datos y análisis de la información obtenida, esto para la realización del diagnóstico tomando como base los resultados obtenidos, todo este proceso ayudó a conocer de primera mano sobre la situación actual del desempeño del personal que labora en los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral, investigación realizada en los colegios adventistas en la zona paracentral, lo que resulta como **conclusiones principales**: Establecer método de evaluación del desempeño en los Colegios de la Zona Paracentral, con el respectivo seguimiento en ejecución constante periódicamente, no se ha dado a conocer un manual de organización y manual de puestos ya que no existe este documento finalizado (solo son nociones sin concretar) por zona ya que se rige por el Manual Institucional General; no hay asignaciones específicas en relación a implementar un método de evaluación del desempeño. En respuesta a estas conclusiones **se propone**: Asignar personal con especificaciones de administración del recurso humano de tal manera que estas

unidades implementen y den seguimiento a los proyectos inconclusos y lo principal que se ejecute un método de evaluación del desempeño para el fortalecimiento en la ejecución de las actividades.

En el **capítulo tres** se realiza la propuesta a la administración de la APS, y en vista de que es necesario que tanto la administración como los maestros sean apoyados en relación a los procedimientos y documentos que hacen referencia al desarrollo del recurso humano, se propone en este capítulo la creación de una unidad responsable de ejecutar procedimientos y lineamientos administrativos para la puesta en marcha de un método de evaluación del desempeño que permita fortalecer el desempeño laboral.

## **CAPÍTULO I.**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA ASOCIACIÓN PARACENTRAL DE EL SALVADOR Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO.**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿Qué efecto tiene la no implementación de un método de evaluación del desempeño en el fortalecimiento del rendimiento administrativo del Recurso Humano en los servicios educativos que ofrecen los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral de El Salvador?

#### **2. GENERALIDADES DE LA ZONA PARACENTRAL.**

##### **2.1 Antecedentes de la Organización de las Iglesias Adventistas en la Zona Paracentral<sup>1</sup>.**

La presencia de los adventistas se inició en 1915, cuando J.L. Brown regreso de España para abrir trabajo en la Ciudad de San Salvador, los pioneros en abrir la obra de la organización fueron variados sin embargo quien inicio de Cojutepeque fue el hermano Juan Hernández comenzó como obrero en 1919, quien trabajó en Cojutepeque durante 3 años, en San Salvador un año, y en Santa Ana un buen tiempo. El pastor Ellis P. Howard trabajo como un hombre de visión con el deseo de hacer llegar las buenas nuevas de salvación y la educación a todos los rincones de El Salvador, se dio cuenta de la necesidad de educar para redimir, fue bajo su dirección que fundo el Colegio Americano De La Loma situado en San Pedro Perulapán, Cuscatlán que constituyó un apoyo incalculable, muy cerca de Cojutepeque. Para el año 1936 se reportó un crecimiento de miembros y se evaluaban nuevas formas de llevar el mensaje adventista y la educación, para 1948, el obrero credencial en el país era Oreley Ford, quien fungió como presidente en ese periodo, fue en ese tiempo que la obra educacional tomo fuerza, su esposa la hermana Lilian de Ford, se colocó frente del departamento de jóvenes y del programa radial la Voz de la Esperanza.

---

<sup>1</sup> Sitio Web UNADECA <https://unadeca.net/cwhite/el-salvador/>

Fue en el año 1972 que falleció el pastor Orley Ford dejando una misión por llevar la educación a más sectores del territorio Salvadoreño.

Fue en noviembre de 1982, cuando se cambió de estatus y nace la Asociación Salvadoreña cuyo primer presidente fue el Pr. José Guevara (1983-1985). Para el año 1986 al 31 de marzo se contaba con un total de 31,700 miembros, con 129 iglesias organizadas y un número de 127 obreros entre pastores y maestros laborando en todo el país, se contaba también con 10 escuelas primarias y 1 colegio internado a nivel secundario. El desafío era grande, pero con la confianza de que Dios es quien guía los obreros mantuvieron el lema ADELANTE.

La Unión Salvadoreña Adventista (USA) se constituye en 2010, conformadas por 5 asociaciones:

- Asociación Central
- Asociación Metropolitana
- Asociación Occidental
- Asociación Oriental
- Asociación Paracentral

La Red Adventista de Educación en la Unión Salvadoreña compuesta por 25 colegios donde se prepara a niños y jóvenes y 1 internado ECAS; a la fecha de esta redacción se encuentra en ejecución la construcción de la primera Universidad Adventista en El Salvador en el campus del internado ubicado en; Km 43 y medio, Carretera Tacachico, San Juan Opico.

La Asociación de los Adventistas en la Zona Paracentral está conformada por: <sup>2</sup>

- 16 distritos
- 155 iglesias
- 42 grupos
- 33,198 miembros bautizados

Datos sobre la Unión Salvadoreña Adventista 2021.

---

<sup>2</sup> Fuente: dato proporcionado por Administradores, durante reunión de asuntos administrativa del mes de diciembre de 2021 en la APS

	AMAS	AOS	AOCS	APS	ACS	TOTAL
FELIGRESÍA - OCT 2021	34,952	54,533	41,529	33,156	22,867	187,037
COLEGIOS CON PRIMARIA		1	2	2	1	6
COLEGIOS CON TERCER CICLO		5	1	3	1	10
COLEGIOS CON BACHILLERATO	3	1	1	1	3	9
COLEGIOS	3	7	4	6	5	25
MATRÍCULA DE COLEGIOS	1468	971	875	971	1547	5,832
MAESTROS	47	73	45	46	67	278

Fuente: Portal oficial Unión Salvadoreña Adventista

## 2.2 Población Estudiantil.

Actualmente (2021), la población estudiantil en los Colegios Adventistas en la zona paracentral es de 971 estudiantes aproximadamente<sup>3</sup> (Díaz, 2020-2024) según la Departamental del Ministerio de Educación de la Asociación de los Adventistas en la Zona Paracentral de El Salvador, “es un reto al que las instituciones adventistas se enfrentan a causa de la actual situación que afecta al mundo por la pandemia en la que se ha tenido que acoplar a un sistema educativo semipresencial”, esto afecta no solamente los aspectos administrativos sino que también procesos operativos en la retroalimentación de los conocimientos de los maestros para la preparación de las nuevas generaciones enfocados a un sistema integral *Educando para la Eternidad*.

Las instituciones educativas en la Zona Paracentral en su totalidad son 6, siendo las siguientes:

1. Colegio Adventista Cojutepeque: Calle la Laguna, Cojutepeque, Cuscatlán
2. Colegio Adventista El Carmen: Km. 25, Cantón El Carmen, Cuscatlán.
3. Colegio Adventista Santa Cruz Michapa: Barrio El Centro Santa Cruz Michapa
4. Colegio Adventista de Sensuntepeque: 3ra. Av. Norte, Calle Dr. Jesús Velasco
5. Colegio Adventista San Vicente: 7a. Av. Sur San Vicente.
6. Colegio Adventista de Zacatecoluca: 3ra. Av. Sur Zacatecoluca.

<sup>3</sup> Fuente: Información obtenida en una reunión realizada en plataforma ZOOM con personal administrativo, dio el dato Prof. Díaz, departamental de Educación Adventista Zona Paracentral.

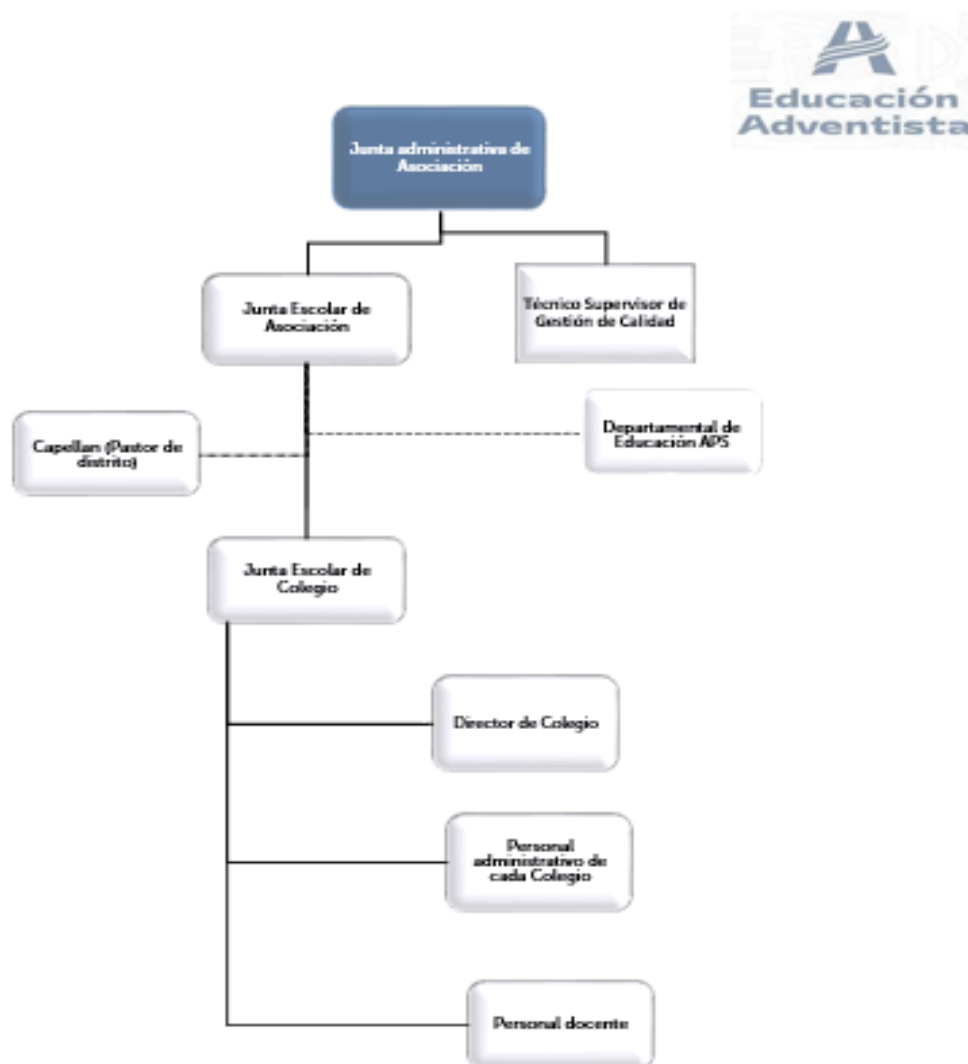


Los niveles en los que se prepara a los niños y jóvenes en la Educación Adventista en la Zona Paracentral son desde parvulario a bachillerato. **Ver anexo 8**

### **Estructura Organizativa<sup>4</sup>.**

La administración en el ejercicio de sus funciones en el caso decide hacer los cambios en la estructura organizativa realizando el diseño se debe de tomar en cuenta en este proceso seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formación.

### **Departamento de Educación de Asociación Paracentral de El Salvador Estructura Organizativa**



<sup>4</sup> Fuente: Organigrama obtenido de archivo físico de la APS

### 3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN.

#### 3.1 Sistema de Educación en El Salvador <sup>5</sup>.

El sistema educativo en El Salvador tiene su origen al constituirse la República. En 1832, con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria se Decreta la Instrucción Pública, la que establece la creación de escuelas primarias en cada municipio del país, que serán financiadas por la municipalidad o en caso de que ésta no estuviera en la posibilidad serían los padres de familia quienes aportarían una contribución de “4 reales”.

El método lancasteriano de enseñanza mutua es utilizado en los centros de primeras letras el que predomina hasta entrado el siglo XX. La Educación elemental o Primaria de fines del siglo XIX y comienzos del XX se impartía en Escuelas Unitarias, en donde un maestro atendía dos o tres secciones diferentes. Con el propósito de elaborar planes y programas similares en la Región Centroamericana para fortalecer la escuela primaria, se celebró el Primer Congreso Centroamericano de Educación en Guatemala en diciembre de 1893. Aunque se revaloró la Enseñanza de las ciencias no se eliminó las ciencias del espíritu. El modelo positivista, completado por algunas materias prácticas como el dibujo, la caligrafía, el trabajo manual, la agricultura y el canto, dominó el Plan de Estudios oficial hasta 1940. Hasta la década del 40 no existía el Ministerio de Educación. La “instrucción elemental” era administrada por la Subsecretaría de Instrucción Pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia. Esta Subsecretaría contaba con la inspección escolar y con la sección técnica. La primera se encargaba de contratar y supervisar al personal, la segunda se dedicaba a la planificación de los niveles de educación, elaboración de los programas y asesoramiento al Magisterio. Con la creación de la Universidad en Salvador en 1841 se constituye también el sistema educativo en tres niveles: educación primaria, media y superior. Con el Decreto Ejecutivo publicado el 15 de febrero de 1841 bajo el mandato de Don Juan Lindo se crea la educación media (Colegio La Asunción). Aunque la escuela parvularia da comienzo en 1886 no forma parte del sistema oficial. Bajo el mandato del general Francisco Menéndez se promulga la Constitución de 1886 declarando a la educación libre de credo religioso y responsabilizando al Estado de brindar educación a las

---

<sup>5</sup> Sitio Web MINED <http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=historia>

clases populares, ya que se considera que la educación primaria cubriría las demandas de estos sectores. En 1860 había tres Escuelas Normales dando inicio de manera formal a los maestros a nivel primario ya que un alto porcentaje de ellos eran empíricos. Los maestros de nivel medio se formaban en la única Escuela Normal o en los contados colegios privados para varones o colegios religiosos para señoritas como el de la Asunción de Santa Ana. Los programas de estudio todavía en la década de los treinta eran prácticamente inexistentes, no estaban definidos ni articulados. Dependía más bien del empeño del profesor para impartir sus clases y contenidos. Los maestros eran por lo general bachilleres o doctores graduados. Con la fundación de la Escuela Superior en 1950 se da cuerpo a la formación profesional en este nivel. Durante la dictadura del General Martínez en 1938, se hace la primera reforma Educativa la que toca sólo el nivel de educación primaria. La comisión encargada de reordenar el sistema es conocida como la “generación del 28”. Información histórica del sistema educativo en El Salvador, limitaciones, esfuerzos, avances y retrocesos hasta llegar a la actualidad, afectada por momentos políticos, económicos y sociales que han dejado huella en el transcurso del tiempo en la población salvadoreña. La clave para definir compromisos en el sistema educativo son los docentes y estudiantes por eso el docente debe adquirir un compromiso consigo mismo, con el propósito de irse actualizando y contribuir al mejoramiento de la educación, al grado que esta sea integral, y formar buenos ciudadanos, profesionales con ética, eficiencia y calidad.<sup>6</sup>(MINED, historia de la Educación en El Salvador , 2019)

### **3.2 Definición de Educación<sup>7</sup>.**

En su sentido más amplio, por educación se entiende el proceso por el cual se transmite el conocimiento, los hábitos, las costumbres y los valores de una sociedad a la siguiente generación. Educación viene del latín Educere que significa sacar, extraer, y educare que significa formar, instruir. La educación comprende también la asimilación y práctica de las normas de cortesía, delicadeza y civismo. De allí que en el lenguaje popular la práctica de estos hábitos de socialización sea calificados como signos de una buena educación.

---

<sup>6</sup> Sitio MINED, artículo Historia de la Educación <http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=historia>

<sup>7</sup> Sitio Web <https://www.significados.com/educación/>

En el sentido técnico, la educación es el proceso sistemático de desarrollo de las facultades físicas, intelectuales y morales del ser humano, con el fin de integrarse mejor en la sociedad o en su propio grupo es decir, es un aprendizaje para vivir.

### **3.3 Definición de Educación Adventista<sup>8</sup>.**

Cada sistema educativo debiera ser fundado, administrado y justificado de acuerdo con una sólida filosofía de la educación. Se entiende por una filosofía de la educación una actitud característica hacia la educación y sus problemas, con una referencia especial a los propósitos y objetivos a lograrse y los métodos por los cuales se han de alcanzar. Requiere un concepto claro del origen del hombre, su naturaleza y su destino. La manera en que se prepare el programa de la escuela y la forma en que la misma esté funcionando, serán determinados por la filosofía de la educación. Los tipos de escuelas a ser establecidos, su ubicación, la clase de maestros, el programa de estudios y los libros de texto a emplearse, las actividades espirituales, el programa industrial, la vida social y la recreación, el programa diario, el aspecto financiero y hasta el funcionamiento de la biblioteca, son determinados por un concepto de la filosofía de la educación.

La Educación Adventista considera el proceso educativo de forma integral y promueve la interacción entre la teoría y la práctica, el pensar y el hacer, la razón y la emoción, lo individual y lo colectivo, la causa y el efecto; entiende que tanto los educadores como los estudiantes pueden enseñar y aprender.

### **3.4 Importancia de la Educación Adventista.**

La propuesta pedagógica de la red de Educación Adventista es respetuosa de las políticas y los currículos educativos de cada país, con el objetivo fundamental de formar estudiantes reflexivos y creativos. Además, facilita la transformación del conocimiento en actitudes, mediante la resolución de problemas cotidianos de los estudiantes. Pedagogía basada en las premisas de una educación cristiana y en el compromiso de guiar todas las actividades didácticas hacia la calidad en el progreso de enseñanza-aprendizaje y la integración natural de la fe y la enseñanza, promoviendo la excelencia académica e incluye todos los contenidos esenciales para la práctica de una ciudadanía responsable. Su objetivo es desarrollar

---

<sup>8</sup> Sitio Web Educación Adventista <https://www.educacionadventista.com/conoce/por-que-ea/>

equilibradamente la vida espiritual, intelectual, física, social, emocional y vocacional de los estudiantes.

Ofrecer a los estudiantes una educación de calidad, que transmite el conocimiento teórico de los libros es importante, pero no es suficiente, pues esa clase de educación no ve el alumno como lo que realmente es: una persona. La educación adventista va más allá, porque también atiende los aspectos descuidados por otros sistemas educativos: como el conocimiento a Dios, de sus consejos, capaces de mejorar la calidad de vida de alumnos y familiares. Por todo esto, la educación adventista es una educación integral, que prepara al estudiante para la vida, que estimula una relación personal de regreso y amistad con Dios y otorga expectativas positivas para el futuro. (Adventista, s.f.)<sup>9</sup>

### **3.4 Objetivo de la Educación Adventista<sup>10</sup>.**

Preparar a los estudiantes para una vida útil y feliz, promoviendo la amistad con DIOS, el desarrollo integral de la persona humana, los valores bíblicos y el servicio generoso a los demás, en armonía con la misión mundial de la iglesia Adventista del Séptimo día. (DEPARTAMENTO EDUCACIÓN IASD, 2020-2021)

## **4. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN ADVENTISTA.**

### **4.1 Antecedentes de la Educación Adventista y sus Colegios en El Mundo<sup>11</sup>.**

La red de Educación Adventista es administrada por la Iglesia Adventista del Séptimo Día y está presente en más de 150 países con cerca de 1.5 millones de estudiantes. En América del Sur, hay más de 270,000 estudiantes en 871 instituciones educativas (escuelas, colegios y universidades) más de 18 mil profesores. La educación Adventista transmite no solo conocimiento académico, sino que además promueve el desarrollo equilibrado e integral de las personas espirituales, intelectuales, físicas y sociales. La filosofía Adventista de la Educación se fundamenta en Cristo, por lo que los maestros y alumnos creen en la guía del

---

<sup>9</sup> (Adventistas, s.) Sitio Web Red Adventista, art. El porqué de la Educación Adventista <https://www.educacionadventista.com/conoce/por-que-ea/>

<sup>10</sup> Sitio Web Educación Adventista <https://www.educacionadventista.com/conoce/por-que-ea/>

<sup>11</sup> Sitio Web Educación Adventista <https://www.educacionadventista.com/conoce/por-que-ea/>

Espíritu Santo, el carácter y los propósitos a desarrollar son los de una vida de fe en Dios y respeto por la dignidad de todos los seres humanos. (Adventistas, s.f.). El adventismo nació como un movimiento anti-educación. A medida que el tiempo ha trascendido se enfrentan dificultades en este propósito en cuanto a la visión de educar en las instituciones adventistas. Por ejemplo, hay instituciones que se centran en la parte académica, dejando de lado la parte espiritual. Otras priorizan la parte espiritual y no se pone mucho énfasis en la parte académica. Paulien (2008, p. 299) comenta sobre la iglesia, que “había de desempeñar un papel primordial en la preparación del mundo para el pronto regreso de Jesús y ser motivada para llevar este mensaje al mundo en un breve período”. En este sentido la educación adventista “es una de las maneras más efectivas de preparar a jóvenes para la segunda venida de Cristo” (Anderson, 2009, pág. 22)<sup>12</sup>. El propósito de la educación adventista no es solo informar, tampoco es enseñar ética, mucho menos preparar profesionales competentes para este mundo. Por el contrario, su misión es preparar a estudiantes para el encuentro con su Creador y guiarlos a la salvación eterna en Cristo. Ellos deben comprender que, si bien es cierto existen hogares disfuncionales, todo el mal tendrá un fin; el sufrimiento y la muerte dejarán de existir, todo llanto y dolor terminarán (Ap 21:1-4). Por el contrario, el gozo, la felicidad y la paz serán instaurados en el reino mesiánico y eterno de Jesucristo (Is 65:17-25). Para esta labor se establecieron las instituciones adventistas, para dar a conocer un futuro mejor para los alumnos y sus respectivas familias. Los profesores son llamados para “presentar la doctrina de la vida eterna como una realidad tanto presente como futura” (Fredericks, 1988, pág. 364)<sup>13</sup>. En este sentido a lo largo de los años los pioneros y precursores de la educación Adventistas se enfrentaron a desafíos los cuales han fortalecido la fé ya que se han superado con la ayuda de Dios.

#### **4.2 Antecedentes de la Educación Adventista y sus Colegios en El Salvador.**

La educación Adventista en El Salvador tiene sus inicios en 1915 cuando llegó al país el colportor J.L. Brown en el mes de diciembre llegaron a Santa Ana, segunda ciudad importante del país, los hermanos J.A. Bodley y su esposa, siendo él un misionero de sostén propio. Daban clases de inglés y fue en su propia casa donde comenzaron las reuniones evangelísticas y en 1916 establecieron su primera iglesia en San Salvador y en Santa Ana

---

<sup>12</sup> Anderson, p. 22, 20, edición 2009

<sup>13</sup> Fredericks, 1988, pág. 364

en 1917 se fundó la segunda iglesia fue hasta mayo de 1924 que se fundó la tercera iglesia en Cojutepeque Cuscatlán. Ya para los años de 1930-1935 el Mensaje Adventista había llegado a las ciudades más importantes del país, **la primera escuela adventista inició en mayo 1924, en el municipio de San Pedro Perulapán el paraíso**<sup>14</sup>, siendo esta trasladada posteriormente a San Salvador, donde se encuentra ubicado actualmente el Colegio Modelo Central en 1ra. Avenida Norte, San Salvador.

En la zona Paracentral de El Salvador se encuentran actualmente 6 colegios los que fungen hasta el momento, los cuales serán el suministro de estudio del presente estudio.<sup>15</sup>

### **4.3 Organización actual de los Colegios Adventistas.**

La iglesia posee un sistema escolar que asegura para su juventud una educación equilibrada, tanto en lo físico como en lo mental, moral, social y vocacional, en armonía con las normas denominacionales y los ideales que tienen a Dios por Fuente de todo valor moral y de toda verdad. Su mente y voluntad reveladas constituyen el criterio de lo bueno y lo malo. La iglesia se interesa en el óptimo desarrollo del niño en todo, tanto para esta vida como para la venidera. La Iglesia Adventista del Séptimo Día reconoce que Dios, el Creador y Sustentador de la tierra y de todo el universo, es la fuente del conocimiento y de la sabiduría. A su semejanza, Dios creó al hombre perfecto. Debido al pecado, el hombre perdió su condición original y la educación cristiana, al perfeccionar la fe en Cristo, tiene el propósito de restaurar en él la misma imagen de su Hacedor, fomentar en el hombre una dedicación inteligente a la obra de Dios en la tierra y proporcionarle una preparación práctica para servicios concienzudos a sus semejantes.

Los adventistas del séptimo día dirigen sus propias escuelas, desde las primarias hasta las universitarias, con el propósito de transmitir a sus hijos sus propios ideales, creencias, actitudes, valores, usos y costumbres. El gobierno mantiene un sistema altamente desarrollado de escuelas públicas para la preparación de ciudadanos; pero además de patriotas observadores de la ley, los adventistas del séptimo día quieren que sus hijos sean cristianos leales y conscientes. Existen algunos conocimientos, valores e ideales peculiares de la iglesia que deben ser transmitidos a la generación más joven, a fin de mantener una

---

<sup>14</sup> Fuente: entrevista realizada a Personal de Educación Adventista en la APS

<sup>15</sup> Entrevista a Prof. Rafael Díaz, Departamental de Educación en la Asociación Paracentral

sociedad que mantenga sus valores espirituales. En este proceso se puede reconocer el siguiente principio bíblico de la transmisión social: "De esto contaréis a vuestros hijos, y vuestros hijos a sus hijos, y sus hijos a otra generación" (Joel 1:3). (IADPA, 2018)

#### **4.4 Fines que persiguen los Colegios Adventistas.**

La Iglesia Adventista del Séptimo Día desea proveer para toda su juventud una educación general que esté dentro del marco de la ciencia de la salvación. Han de estudiar los fundamentos y los ramos comunes del conocimiento, a fin de adquirir habilidad y mantener un nivel elevado de enseñanza. La Red de EA, compuesta por educación desde primaria a Universitaria se basa en la Educación Integral bajo el lema "Educar es Redimir". La escuela elemental de la iglesia ayudará a cada niño a desarrollar cariño y aprecio por los privilegios, derechos y responsabilidades garantizados para cada individuo y grupo social y respeto y una actitud sana hacia cada unidad de la sociedad el hogar, la iglesia, la escuela y el gobierno. Respetuosa de cada una de las disposiciones legales que cada Gobierno establece. La escuela elemental ofrecerá un programa organizado que asegure el desarrollo adecuado conducente a la salud integral, tanto en lo espiritual como en lo físico, mental y emocional, proveyendo un fondo básico de conocimientos prácticos e intelectuales para la vida diaria. La escuela secundaria dependiente de la iglesia, afirmada sobre los resultados obtenidos por la escuela primaria, tiene por estructura básica la edificación del carácter y tratará de funcionar en forma realista, elevando el nivel y mantenimiento de cada alumno en lo referente a la salud, el dominio de los procesos fundamentales del aprendizaje, la conducta digna en el hogar, la destreza vocacional, la instrucción cívica, el debido empleo del tiempo libre y la madurez ética, con la finalidad de una preparación integral de los alumnos.

La escuela secundaria, como instrumento de la filosofía de la iglesia, tratará de alcanzar objetivos de dedicación espiritual, conocimiento propio, ajuste social, responsabilidad cívica y eficiencia económica.

#### **4.5 Servicios que prestan los Colegios Adventistas<sup>16</sup>.**

Los servicios que la Educación adventista ofrece a la sociedad están basados en: el verdadero conocimiento de Dios y compañerismo con él en el estudio y en el servicio; la

---

<sup>16</sup> Dato proporcionado por los administradores de la APS



semejanza a él en el desarrollo del carácter, han de ser la fuente, el medio y el objetivo de la educación Adventista del Séptimo Día. La Iglesia Adventista del Séptimo Día, por medio de su programa educativo, desea ayudar a la juventud a prepararse para una ciudadanía efectiva en esta tierra, y una ciudadanía gratificante en la tierra nueva. El programa educativo de la iglesia concede importancia primordial a la edificación del carácter y al fundamento espiritual de la vida de sus niños y jóvenes. Aún más, hace provisión abundante para la adquisición e interpretación de lo que es apropiado del almacén del conocimiento secular común para adquirir destreza en el desarrollo mental, social, vocacional y físico.

Los niveles en los que la red de educación adventista presta sus servicios son<sup>17</sup>:

- ✓ Parvulario o elemental
- ✓ Secundaria
- ✓ Educación Superior
- ✓ Educación Postgraduada

En este estudio solo se evalúa los niveles parvulario o elemental y secundaria.

#### **4.6 Marco Legal.**

##### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR <sup>18</sup>.**

**Art. 53.-** El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico.

**Art. 54.-** 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.

---

<sup>17</sup> Sitio Web Red de educación Adventista

<sup>18</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto No 38, de fecha 16 de diciembre de 1983, publicado en Diario Oficial No 234. Tomo No 281.

**Art. 55.-** La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano. Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos.

**Art. 56.-** Todos los habitantes de la República tienen el derecho y el deber de recibir educación parvularia y básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la formación de centros de educación especial. LA EDUCACIÓN PARVULARIA, BÁSICA, MEDIA Y ESPECIAL SERÁ GRATUITA CUANDO LA IMPARTA EL ESTADO.

**Art. 57.-** La enseñanza que se imparta en los centros educativos oficiales será esencialmente democrática. Los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspección del Estado y podrán ser subvencionados cuando no tengan fines de lucro. El Estado podrá tomar a su cargo, de manera exclusiva, la formación del magisterio.

**Art. 58.-** Ningún establecimiento de educación podrá negarse a admitir alumnos por motivos de la naturaleza de la unión de sus progenitores o guardadores, ni por diferencias sociales, religiosas, raciales o políticas.

**Art. 59.-** La alfabetización es de interés social. Contribuirán a ella todos los habitantes del país en la forma que determine la ley.

**Art. 60.-** Para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga. En todos los centros docentes, públicos o privados, civiles o militares, será obligatoria la enseñanza de la historia nacional, el civismo, la moral, la Constitución de la República, los derechos humanos y la conservación de los recursos naturales. La historia nacional y la Constitución deberán ser enseñadas por profesores salvadoreños. Se garantiza la libertad de cátedra.

**Art. 61.-** La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente,

administrativo y económico. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento. Se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio. Estas instituciones estarán sujetas, de acuerdo con la ley, a la fiscalización del organismo estatal correspondiente. La ley especial regulará también la creación y funcionamiento de universidades privadas, respetando la libertad de cátedra. Estas universidades prestarán un servicio social y no perseguirán fines de lucro. La misma ley regulará la creación y el funcionamiento de los institutos tecnológicos oficiales y privados. El Estado velará por el funcionamiento democrático de las instituciones de educación superior y por su adecuado nivel académico.

**Art. 62.-** El idioma oficial de El Salvador es el castellano. El gobierno está obligado a velar por su conservación y enseñanza. Las lenguas autóctonas que se hablan en el territorio nacional forman parte del patrimonio cultural y serán objeto de preservación, difusión y respeto.

**Art. 63.-** La riqueza artística, histórica y arqueológica del país forma parte del tesoro cultural salvadoreño, el cual queda bajo la salvaguarda del Estado y sujeto a leyes especiales para su conservación. EL SALVADOR RECONOCE A LOS PUEBLOS INDÍGENAS Y ADOPTARÁ POLÍTICAS A FIN DE MANTENER Y DESARROLLAR SU IDENTIDAD ÉTNICA Y CULTURAL, COSMOVISIÓN, VALORES Y ESPIRITUALIDAD.

**Art. 64.-** Los Símbolos Patrios son: el Pabellón o Bandera Nacional, el Escudo de Armas y el Himno Nacional. Una ley regulará lo concerniente a esta materia.

**LEY DE CARRERA DOCENTE<sup>19</sup>. Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del

---

<sup>19</sup> Ley de la Carrera Docente. Decreto No 665, de fecha 7 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial No 58, Tomo No 330.

primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad.

**Art. 3.-** La presente Ley se aplicará:

2) A los educadores que presten servicios docentes en centros privados de educación, en todas aquellas materias que no estén reguladas por el Código de Trabajo; en materia escalafonaria, sólo en cuanto a su registro, clasificación y capacidad para el ejercicio de la docencia.

### **CÓDIGO DE TRABAJO<sup>20</sup>.**

**Art. 1** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

**Art. 2.-** Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.

### **LEY DEL SEGURO SOCIAL<sup>21</sup>.**

**Art. 2-** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los Trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;

---

<sup>20</sup> Código de Trabajo. Decreto No 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en Diario Oficial No 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

<sup>21</sup> Ley del Seguro Social. Decreto No 1263, de fecha 03 de diciembre de 1953, publicado en Diario Oficial No 226, Tomo 161, de fecha 11 de diciembre de 1953

- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Así mismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

### **LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES<sup>22</sup>.**

**Art. 2, ítem i)** La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.

### **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN<sup>23</sup>**

**Art. 1-** La educación es un proceso de formación permanente, personal, cívico, moral, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus valores, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley determina los objetivos generales de la educación; se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

### **LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.**

#### **4.7 Marco Constitucional.**

LEYES	INSTITUCIONES
1. Constitución de la República	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
2. Ley de la carrera docente	Ministerio de Educación de El Salvador

<sup>22</sup> Decreto Legislativo 927, fecha 23-12-1996, publicada en Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, del 23 de diciembre de 1996.

<sup>23</sup> Decreto Legislativo N°495, fecha 11 de mayo de 1990, publicado en Diario Oficial N° 162, tomo 308, de fecha 4 de julio de 1990.

3. Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador
4. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
5. Ley Sistema de Ahorro para Pensiones	Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP'S
6. Ley General de Educación	Ministerio de Educación de El Salvador
7. Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro	Ministerio de Hacienda de El Salvador

## **5. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO.**

### **5.1 Método.**

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Método es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea.

En algún caso se entiende también como la forma habitual de realizar algo por una persona basada en la experiencia, costumbre y preferencias personales.

Entendiendo lo anterior un método de evaluación de desempeño de recurso humano es una forma de evaluar el trabajo de una persona bajo las condiciones dadas por el método a utilizar, dado que son diferentes métodos y se utiliza el que más conviene o el que da los resultados más cercanos a lo que se necesita, en este caso en el desempeño en la administración de los colegios adventistas de la zona paracentral de el salvador.

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos

y su Misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que, al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas.

### **5.2 Elementos de un método.**

Los elementos de un método, son básicamente las partes que lo conforman y que se necesitan para poder en marcha el método, hay diferentes elementos, en este caso nos enfocaremos en los elementos más comunes necesarios para una evaluación de desempeño.

- **Estándares o parámetros de desempeño.**

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

- **Medición del desempeño.**

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

### **5.3 Evaluación.**

Una evaluación es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo, partiendo de esto una evaluación de desempeño nos lleva dar un juicio sobre el desempeño, valga la redundancia, de las actividades o tareas realizadas por parte del evaluado en base a normas o criterios ya establecidos, que serán puntualmente los que más interesan para el evaluador. La evaluación inicial o evaluación diagnóstica proporciona información acerca de los conocimientos y las habilidades previas del sujeto. Debe considerarse siempre en términos de su utilidad para facilitar adaptaciones constructivas de los programas educativos a los individuos. En este sentido cumple con la función reguladora que asegure que las características del sistema se ajusten a las de las personas a quienes se dirige; es decir que va a servir de base para adoptar decisiones relativas a la realización de actividades de apoyo, específicamente orientadas a la superación de problemas que presente el alumno, o bien dará lugar a modificaciones específicas en otros componentes de la enseñanza en función de los problemas detectados.

Como tal, la evaluación es aplicable a distintos campos de la actividad humana, como la educación, la industria, la salud, la psicología, la gestión empresarial, la economía, las finanzas, la tecnología, entre otros. De allí que puedan evaluarse muchas actividades: el desempeño laboral de un individuo, el valor de un bien en el mercado, el desarrollo de un proyecto, el estado de salud de un paciente, la calidad de un producto, la situación económica de una organización, etc.

En el ámbito organizacional o institucional, como **evaluación de desempeño** se denomina **el proceso mediante el cual una empresa estima el rendimiento de un empleado en el ejercicio de sus funciones**. Como tal, considera aspectos tales como el cumplimiento de los objetivos y obligaciones del cargo, así como el nivel de productividad y los resultados reales que, en función de las expectativas, el trabajador haya sido capaz de alcanzar. En este sentido, es un proceso mediante el cual se valora el aporte del trabajador en general, y sirve como base para sugerir cambios y mejoras.

#### **5.4 Recurso Humano (Talento Humano).**

Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, de empleados, que posee una organización, un determinado sector, así como una economía en su conjunto. Cualquier persona física que posea una vinculación a una organización, sector o economía, se considera un recurso humano. A su vez, dentro de la administración de empresas, el concepto hace referencia a la gestión que la empresa realiza con sus trabajadores. Desde la contratación hasta el despido, es tarea del departamento de recursos humanos. Teniendo en cuenta lo anterior, agregarle que cada persona es diferente, actúa de diferente forma e interpreta de diferente forma, por eso es misión de los administradores tratar de conjuntar de la forma más compacta, las diferentes personalidades de las personas para que así se logre el objetivo mutuo que tiene la empresa, y que de alguna forma también se logren de apoco los objetivos individuales de cada trabajador. Todo lo anterior se resume en una frase de Chiavenato “Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera” (capítulo 1 de “administración de recursos humanos”) <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Extracto de libro de Chiavenato, Administración del Recurso Humano Cap. 1.



## 5.5 Método de Evaluación del Talento Humano.

Anteriormente hemos descrito que es una evaluación, como funciona y para que nos sirva, entonces el método de evaluación es la forma en que esta evaluación se realiza para poder dar los resultados necesarios. Un método de evaluación del desempeño es un proceso sistematizado mediante el cual se califica el trabajo que realiza un empleado durante cierto periodo de tiempo, con la intención de encontrar estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento. El proceso de evaluación del desempeño es crucial para que las organizaciones impulsen la productividad de los empleados y mejoren sus resultados. Teniendo en cuenta que para una evaluación de desempeño, se encuentran diferentes formas de poder realizarlas, siempre dando diferentes resultados, es por eso que es de saber escoger el método de evaluación considerando la información que se espera obtener. Entre los métodos más conocidos tenemos, la evaluación 360 y la autoevaluación entre otras, pero son estas las que se llegan a utilizar en más ocasiones.

1. **Autoevaluación:** Una autoevaluación requiere que un empleado juzgue su propio desempeño contra criterios predeterminados. Por lo general, forma parte de una revisión de desempeño oficial en la que se busca obtener una mirada más profunda y en la que se debe asegurar que los empleados comprendan cómo serán evaluados. Este método de evaluación de desempeño puede ser demasiado subjetivo para reflejar verdaderamente el rendimiento laboral, ya que los empleados pueden calificarse a sí mismos demasiado alto, o demasiado bajo, pero las discrepancias entre las evaluaciones del empleado y el empleador pueden ser reveladores.
2. **Evaluación 360 grados:** Este es uno de los métodos de evaluación de desempeño más importante, ya que proporciona una visión integral del trabajo que realiza un empleado al obtener retroalimentación de fuentes externas. La evaluación 360 grados incluye comentarios de los empleados, pero también de los compañeros, subordinados directos y/o supervisores no directos con quienes el empleado trabaja regularmente. Además, las revisiones de retroalimentación de 360 grados pueden incluir una evaluación del carácter y las habilidades de liderazgo del empleado.

## **6. GENERALIDADES DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **6.1 Antecedentes de la Evaluación del desempeño a nivel de América Latina.**

La **historia de la evaluación del desempeño** no es tan reciente como pudiéramos pensar, ni mucho menos. El origen de la evaluación del comportamiento humano es tan antiguo como la propia historia de la humanidad, con antecedentes que se remontan en la religión, pues tradicionalmente cualquiera de ellas ha evaluado el comportamiento de los fieles con castigos y recompensas

Recordemos las religiones de la antigüedad en tierras como Egipto, Israel o Asia. Antes de morir e incluso inmediatamente después, los fieles debían pasar por un proceso más o menos complejo para que él o los dioses decidieran si eran aptos para ir con ellos al más allá.

Este examen de los actos personales podría definirse como una forma de evaluación de la conducta humana. Se relacionaba con la religión, sí, pero era fiel reflejo de hasta dónde hunde sus raíces esta necesidad humana por comprobar cómo hemos cumplido ciertas obligaciones (religiosas, laborales, educativas, etc.) para saber si merecemos el premio previsto o, por el contrario, imponer un castigo.

A partir del siglo XVIII se comienzan a estandarizar los procesos de evaluación en la educación con el aumento de la oferta y demanda de acceso a los sistemas educativos. Aparecen y se popularizan los exámenes. Al ser uno de los primeros usos generalizados de la evaluación, la experiencia y las enseñanzas de la medición del desempeño escolar y educativo en general, han servido de base a muchas otras áreas.

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

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección del RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación

con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación del Recurso Humano.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos (administración de recursos humanos, Chiavenato)

### **6.3 Objetivos Organizacionales.**

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione. (Administración de recursos humanos, Chiavenato)

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a éstos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada. Vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:

- a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.

- c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

#### **6.4 Objetivos Funcionales.**

Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es uno de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe ese balance apropiado es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos diferentes recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.

#### **6.5 Objetivos Sociales.**

La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización. Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.

#### **6.6 Objetivos Personales.**

La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y

motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlo o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la empresa resultará en un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la empresa en lo que a él respecta.

### **6.7 Importancia de un Método de Evaluación del Desempeño.**

La evaluación de los empleados tiene varios propósitos. Algunos de ellos están destinados en mejorar el desempeño del individuo y la cultura de la empresa. Por tanto, estos son algunos de los beneficios de las evaluaciones de empleados profesionales:

- ✓ Ayudan a los empleados a comprender mejor lo que se espera de ellos.
- ✓ El gerente tiene la oportunidad de comprender mejor las fortalezas y motivaciones del empleado.
- ✓ Ofrecen comentarios útiles a los empleados sobre cómo pueden mejorar su desempeño en el futuro.
- ✓ Pueden ayudar al empleado y al gerente a planificar el futuro del empleado.
- ✓ Proporcionan revisiones objetivas de personas basadas en métricas estándar. Serán útiles para evaluar de manera justa promociones, aumentos y bonificaciones.

La evaluación del desempeño detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización; puede valerse de instrumentos cualitativos o cuantitativos o una combinación de ambos.

Idealmente la evaluación del desempeño se centrará en:

- ✓ Aporte: dominio del área de desempeño, conocimiento de responsabilidades, procesos, protocolos de seguridad, grado de compromiso, contribución y calidad.

- ✓ Potencial: desarrollo, oportunidad personal/ laboral, en dónde está ahora y en dónde podría estar.
- ✓ Personalidad: integración con su grupo de trabajo y el resto de la organización

### **6.8 Impacto del Método de Evaluación del Desempeño.**

Con esta evaluación se pueden detectar las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros, con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización. Las administraciones se ocuparon, por siglos, exclusivamente de la eficiencia de los tangibles como factor para incrementar la productividad, olvidando que las personas son pieza clave en los resultados. Eso ha ido variando en los últimos años adquiriendo cada vez más relevancia el rol del recurso humano y, en ese contexto, aumenta el interés por implementar instrumentos de medición del desempeño.

Tras una larga historia, en 1973, David McClelland acuñó el concepto de competencias incorporando nuevos métodos de evaluación, evolucionando en el tiempo a la norma ISO9000, que da cuenta de la manera en que la organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. La responsabilidad de implementar la evaluación de desempeño es del área de Recursos Humanos, cuyo rol es otorgar uniformidad al procedimiento, pudiendo dar enfoques diferentes según la categoría en que se sitúen los trabajadores, con el propósito de obtener resultados idóneos para la toma de decisiones de las áreas. Para lo anterior, sostiene que se debe considerar:

- La gerencia debe plantear la intención de realizar la evaluación del desempeño.
- Cada compañía deberá diseñar un sistema propio de evaluación, acorde a las competencias que le interesen y en concordancia con la estrategia del negocio.
- Elaborar un diccionario de competencia, que debe estar en sintonía con la misión y visión de la organización.
- Diseñar la evaluación, instancia en que el área de Recursos Humanos debe interactuar con profesionales especialistas a modo de alcanzar un instrumento propio, atractivo, completo y sencillo de aplicar.

- Comunicar a todos los integrantes de la organización y entrenar a los involucrados, transparentando los contenidos, las etapas que conlleva el proceso en tiempo, el análisis, responsabilidades, proceso de feedback y seguimiento de los compromisos.
- Se pueden detectar las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización. Esta actividad permitirá optimizar el desenvolvimiento de los colaboradores, en miras de mayores beneficios para la organización.

### **6.9 Indicadores del Método de Evaluación del Desempeño.**

Los indicadores de gestión de desempeño o KPIs (del inglés Key Performance Indicator) son métricas que sirven para cuantificar y evaluar la calidad del trabajo realizado por los empleados de una empresa. El objetivo es analizar el rendimiento y tomar decisiones, en base a datos objetivos, que permitan mejorar la gestión del negocio.

Por lo tanto, entre los principales KPIs del departamento de Recursos Humanos no pueden faltar indicadores destinados a evaluar el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

Permiten identificar a los trabajadores clave de un departamento para premiar su labor (ascenderles)

- ✓ Motivan a los empleados y los animan a mejorar día a día.
- ✓ Incentivan la participación y mejora el compromiso con la empresa.
- ✓ Ayudan en procesos de planificación, estrategia o planes de formación internos.

Dentro de estos indicadores claves, podemos encontrar cuatro tipos diferentes:

- ✓ Indicadores de productividad.
- ✓ Indicadores de calidad.
- ✓ Indicadores de eficacia.
- ✓ Indicadores de nivel de formación.

Entre los KPIs de evaluación de desempeño que más interesa a los managers son aquellos relacionados con la productividad de los empleados. Son importantes porque permiten:



- ✓ Adecuar el tiempo, capital y recursos de manera más ajustada.
- ✓ Evaluar la eficiencia de los procesos.
- ✓ Hacer seguimiento de estrategias y procesos.

Es importante tener en cuenta que éste es un valor que puede variar a lo largo del tiempo (incluso los días) por motivos laborales y personales.

- **Indicadores de calidad**

Mientras los indicadores de productividad se centran en cuánto trabaja un empleado, los de calidad atienden al cómo. Es decir, evalúan el resultado obtenido a través de sus tareas. Este aspecto es importante porque hay empleados que cumplen con sus objetivos, en términos de volumen, pero no están entregando la calidad esperada.

**Algunos indicadores claves:**

**Productos defectuosos** = productos defectuosos / total de empleados. Una de las formas de medir la calidad del trabajo de los empleados es cuantificar el número de productos defectuosos. Este método se aplica, sobre todo, en industrias manufactureras. La estandarización de procesos de producción debería reducir esta cifra, pero aún así se puede utilizar como referencia.

**Número de errores** = errores / total de empleados. Una alternativa al KPI anterior para empresas que se dedican al diseño de producto o a la programación son los errores detectados.

- **Indicadores de eficacia**

La eficacia es un concepto difícil de cuantificar ya que, por definición, algo es eficaz si cumple con el propósito para el que ha sido creado. Por lo tanto, en este caso, lo más útil es utilizar procesos de feedback para evaluar, desde este punto de vista, a los empleados.

**Feedback 360** = este sistema consiste en recopilar comentarios sobre un empleado en concreto por parte de sus compañeros, responsables, clientes, proveedores. Es decir, de las personas, de dentro y fuera de la empresa, con las que trabaja en su día a día. Podemos solicitar que puntúen el trabajo del empleado del 1 al 10 y obtener una media numérica.

**Feedback 180** = este proceso es más sencillo que el anterior ya que consiste en preguntar, simplemente, a las personas más cercanas al empleado: su jefe y sus compañeros.

- **Indicadores de nivel de formación**

Otro de los indicadores de gestión de desempeño que se pueden incluir en la plantilla de evaluación de desempeño son los relacionados con el nivel de formación del empleado. Si la empresa está desarrollando programas de capacitación, le interesará saber en qué medida está beneficiando a sus empleados. Las evaluaciones de desempeño son un buen momento para resolver esta duda.

En primer lugar, se puede medir si el trabajador está cumpliendo con el calendario de actividades y, después, implementar un sistema de evaluación que permita verificar si ha adquirido nuevos conocimientos. Esta información también puede ser muy útil a la hora de diseñar la matriz de competencias de todo el equipo.

### **6.10 Importancia de la Estructura Organizativa <sup>25</sup>.**

“La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos tales como:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

“Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas, cada empleado se especializa en hacer una parte de la actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes. Sin embargo, cuando se lleva al extremo, esta especialización puede ocasionar problemas como aburrimiento, fatiga, estrés, mala calidad, ausentismo, reducción del desempeño y aumento

---

<sup>25</sup> Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 185

en la rotación del personal. Por esta razón es recomendable utilizar una especialización mínima”.<sup>26</sup>

“La división del trabajo es el proceso de distribuir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización. La división del trabajo concierne al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas. Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. Las ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las principales razones históricas de la creación de las organizaciones”<sup>27</sup>

“La manera en que se prepare el programa de la escuela y la forma en que la misma esté funcionando, serán determinados por la filosofía de la educación. Los tipos de escuelas a ser establecidos, su ubicación, la clase de maestros, el programa de estudios y los libros de texto a emplearse, las actividades espirituales, el programa industrial, la vida social y la recreación, el programa diario, el aspecto financiero y hasta el funcionamiento de la biblioteca, son determinados por un concepto de la filosofía de la educación.

La iglesia posee un sistema escolar que asegura para su juventud una educación equilibrada, tanto en lo físico como en lo mental, moral, social y vocacional, en armonía con las normas denominaciones y los ideales que tienen a Dios por Fuente de todo valor moral y de toda verdad. Su mente y voluntad reveladas constituyen el criterio de lo bueno y lo malo. La iglesia se interesa en el óptimo desarrollo del niño en todo, tanto para esta vida como para la venidera.

Los adventistas del séptimo día dirigen sus propias escuelas, desde las primarias hasta las universitarias, con el propósito de transmitir a sus hijos sus propios ideales, creencias, actitudes, valores, usos y costumbres. El gobierno mantiene un sistema altamente desarrollado de escuelas públicas para la preparación de ciudadanos; pero además de patriotas observadores de la ley, los adventistas del séptimo día quieren que sus hijos sean cristianos leales y conscientes. Existen algunos conocimientos, valores e ideales peculiares

---

<sup>26</sup> Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 185

<sup>27</sup> Ivancevich, John M. Comportamiento Organizacional, 7° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 2006

de la iglesia que deben ser transmitidos a la generación más joven, a fin de que la iglesia pueda continuar existiendo”<sup>28</sup>

### **6.11 Departamentalización.**

“Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quienes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización pueda utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.

- ✓ **Departamentalización Funcional:** agrupar los puestos de acuerdo con las funciones.
- ✓ **Departamentalización Geográfica:** Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.
- ✓ **Departamentalización por Productos:** Agrupan puestos por línea de productos.
- ✓ **Departamentalización por procesos:** Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.
- ✓ **Departamentalización por Clientes:** Agrupa los puestos con base a clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

Debido a que obtener y mantener clientes es esencial para lograr el éxito, este enfoque funciona bien porque enfatiza el seguimiento y la respuesta a los cambios y necesidades”<sup>29</sup>

## **7. PARAMETROS DE CONTROL.**

### **7.1 Concepto.**

Se conoce como parámetro al dato que se considera como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación. A partir de un parámetro, una cierta circunstancia puede comprenderse o ubicarse en perspectiva.

---

<sup>28</sup> Sitio Web Unión Salvadoreña Adventista USA <https://www.unionelsalvador.org>

<sup>29</sup> Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 186-187

El control administrativo es la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviaciones y posibles anomalías.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores los parámetros de control administrativos son los detalles cruciales y datos importantes para poder evaluar un rendimiento administrativo en este caso para la administración de los colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador.

## **7.2 Control Interno**

“Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. Comúnmente, esta fase del proceso administrativo suele dar la impresión de que se lleva a cabo al final de un periodo. Pero en realidad los gerentes hacen uso a diario del control.

### Importancia del Control Interno

- ❖ Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- ❖ Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- ❖ Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- ❖ Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planeación”.<sup>30</sup>

## **7.3 Importancia.**

Los parámetros de control son de vital importancia en cualquier tipo de administración y en este caso la Educación Adventista que se fundamenta en preparar las nuevas generaciones para la eternidad, con la visión de ser reconocidos como un sistema educativo de excelencia por el compromiso en la formación integral de todos los estudiantes, cimentados en las enseñanzas con valores. La evaluación del desempeño para fortalecer la

---

<sup>30</sup> Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004.

administración del Recurso Humano es indispensable realizarla de una manera sistemática en tiempo y forma, evaluando de manera objetiva y subjetiva, siendo las bases fundamentales en la búsqueda de la calidad educativa en los colegios Adventistas en la Zona Paracentral. En los colegios Adventistas se reconoce la importancia de implementar un método sistemático de evaluación que trascienda a pesar de las circunstancias actuales de pandemia, lo cual ha venido a retrasar algunos procesos de evaluación, ante tal situación los factores involucrados en la institución para la evaluación son de suma importancia para identificar las debilidades y fortalezas (FODA) que en este tiempo han surgido.

#### **7.4 Elementos de control interno.**<sup>31</sup>

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una clara definición de funciones y responsabilidades de los departamentos y actividades de la organización, sin lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados de las operaciones, así como las responsabilidades y grados de cada función y de la organización en conjunto.
- Un sistema de informes para la administración superior y niveles de información, basados en datos de los registros y documentos contables, y diseñados para presentar un cuadro informativo de las operaciones, así como para exponer a la administración los factores favorables o adversos.
- El mecanismo dirigido en la estructura de operación, conocida como interna, con el fin de proveer un funcionamiento efectivo y la máxima protección contra fraudes.
- Una planificación anticipada de los diversos elementos funcionales de la organización, mediante un sistema presupuestario, que provee un mecanismo de control de las operaciones futuras.

---

<sup>31</sup> Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004.

- El mantenimiento de la organización de la actividad de evaluación independiente representada por la auditoría interna, a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, reglamentos, etc., como un servicio constructivo y de protección a la administración.

### **7.5 Tipos de Control Interno.**

El control interno de la empresa es una pieza fundamental para alcanzar mejores resultados, evitar el derroche de recursos y enfocar los esfuerzos en las áreas y tareas estratégicas para crecer la organización.

#### **Control interno preventivo**

Este tipo de control tiene como objetivo prever riesgos de errores o fraudes; es decir, se utiliza para evitar que ocurra un evento que afecte los objetivos de la organización y ayude a prevenir la pérdida de activos.

El primer paso para implementar un control interno preventivo es establecer la visión y misión de la empresa, acompañada de un código de conducta en el cual se pongan las reglas claras de lo que la organización espera de cada uno de sus colaboradores.

Después, se requiere definir y delimitar cada uno de los puestos de trabajo, de esa forma, se tendrán claras las responsabilidades de todos los integrantes de la compañía.

Un punto muy importante a tomar en cuenta es conocer los antecedentes de los colaboradores, proveedores y clientes, para verificar que correspondan con los valores de la empresa para lograr relaciones a largo plazo.

#### **Control interno de detección**

Este tipo de control ayuda a identificar errores que no fueron cubiertos por los controles preventivos y ayudan a detectar irregularidades en conciliaciones bancarias, recuentos de inventario físico, registro de activos y el cumplimiento en las obligaciones fiscales.

La función de dicho control es detectar alguna variación significativa en los informes de las diversas áreas para que la administración pueda calcular los posibles costos y llevar a cabo una acción correctiva. Los controles de detección pueden enfocarse en:

- Supervisión
- Revisión de registros

- Auditorías de sistemas
- Archivos comprobadores de integridad
- Control interno correctivo

Es necesario que el negocio implemente controles correctivos para solucionar los problemas que fueron detectados cuando el control preventivo falló. Se trata de la corrección de algo no deseado. Cuando se identifica un error o irregularidad, las actividades de control correctivo deben ofrecer soluciones y establecer nuevas medidas para evitar errores. Las acciones correctivas son el establecimiento de un monitoreo constante de las áreas que han resultado afectadas, con el objetivo de verificar que no se presente el mismo problema a futuro.

### **7.6 Pasos para la elaboración de un Plan de Control Interno.**

Existen una serie de fases que han de seguirse secuencialmente para garantizar una correcta implementación del control interno. Son las siguientes:

**Planificación:** Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

**Ejecución:** Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.



**Evaluación:** Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

**Evaluación del Desempeño** <sup>32</sup>: “Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; y es una persona que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona a su cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004.

<sup>33</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 198

## CAPÍTULO II

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL DESEMPEÑO Y SUS MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA EN LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR.**

#### **1. IMPORTANCIA.**

La evaluación del desempeño para fortalecer la administración del Recurso Humano es indispensable realizarla de una manera sistemática en tiempo y forma, evaluando de manera objetiva y subjetiva, siendo las bases fundamentales en la búsqueda de la calidad educativa en los colegios Adventistas en la Zona Paracentral, se reconoce la importancia de implementar un método sistemático de evaluación que trascienda a pesar de las circunstancias actuales de pandemia, lo cual ha venido a retrasar algunos procesos de evaluación, ante tal situación los factores involucrados en la institución para la evaluación son de suma importancia para identificar las debilidades y fortalezas (FODA) que en este tiempo han surgido. La importancia de la investigación radica en la necesidad de disponer de una herramienta mediante la cual se pueda apreciar la integración y empoderamiento efectivo y eficaz de las personas en el ejercicio de sus funciones, de tal manera que se pueda establecer como asimilar el tema en estudio de acuerdo a las competencias requeridas y necesarias de las funciones administrativas y docentes en cada uno de los colegios adventistas. En base a lo anterior la búsqueda de recolección de información útil proveniente de la experiencia y conocimiento de los empleados en la administración y personal docente que labora en las oficinas centrales de la APS<sup>34</sup> y en los colegios de la mencionada zona, esta información valiosa proporciona datos sobre el que hacer de los trabajadores, lo que permite:

- Que el personal conozca hacia dónde va la organización, los objetivos y los aportes de cada uno tanto al colegio como a los aportes institucionales.
- Clarificar los objetivos y metas institucionales y personales.
- Identificar las observaciones y oportunidades de mejora por medio del seguimiento del resultado de la evaluación del desempeño.

---

<sup>34</sup> APS Asociación Paracentral Salvadoreña de los Adventistas en la Zona Paracentral

- Contar con documentos por escrito sobre el resultado de cada empleado, para la toma de decisiones acertadas sobre planes de carrera individuales y organizacionales, promociones y remuneraciones.
- De acuerdo a lo anterior clasificar que documentación de control interno es necesaria complementar para la ejecución sistemática de un método de evaluación del desempeño de tal manera que sea eficiente y eficaz.
- Armonizar el flujo de información y entendimiento entre la administración y las operaciones en los colegios adventistas mediante el intercambio de puntos de vista sobre el quehacer de la mejora del rendimiento personal e institucional.

Por los puntos anteriores la relevancia e importancia de la investigación.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico con la finalidad de conocer la situación actual referente a la evaluación del desempeño, realizada a los empleados administrativos y docentes que laboran en los colegios Adventistas del Séptimo Día en la Zona Paracentral de El Salvador.

## **3. OBJETIVOS ESPECÍFICO**

- Obtener información útil de los empleados sobre la evaluación del desempeño con la finalidad de conocer la influencia que estos tienen en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.
- Conocer la postura de la administración sobre la evaluación del desempeño con el fin de determinar la influencia de la herramienta de evaluación del desempeño de los empleados
- Procesar la información obtenida de los empleados y personal administrativo a través de un análisis objetivo que refleje la situación actual.

## **4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

De la investigación que se llevó a cabo da como resultado un acceso y estudio real de la situación actual para la identificación de posibles vacíos en el sistema de evaluación y crecimiento profesional en la curricular de los participantes en la ejecución administrativa y operativa en los Colegios Adventistas del Séptimo Día en la zona Paracentral; de los cuales se detallan:

#### **4.1 Métodos de la Investigación.**

La investigación se realiza de acuerdo a método de Análisis y método Inductivo; se hace uso de estos métodos ya que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndose en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho particular, por este medio se verifica la relación que existe entre el desempeño y el rendimiento. Inductivo, provee una opción de análisis para los vacíos encontrados, enfocados en el desempeño del Talento Humano de los Colegios Adventistas de la Zona Paracentral, iniciando por el departamental, docentes y auxiliares ya que con los resultados es generalizar y así mismo abarcar la mayoría de vacíos encontrados para la búsqueda de una solución bajo el enfoque de la mejora continua, mediante la implementación de un método de evaluación del desempeño.

#### **4.2 Tipo de Investigación.**

La investigación fue de tipo descriptiva, este tipo de investigación consiste en la descripción de un fenómeno o hecho, al tener un conocimiento previo al tema el cual permitió llevar preguntas precisas y enfocadas en relación entre variables, también entra en contacto directo o indirecto con los fenómenos para el logro de los fines que se pretenden lograr; de acuerdo a los anterior se seleccionó una serie de aspectos con la finalidad de evaluar o medir con precisión cada uno de ellos, luego se describió la información obtenida.

**Descriptivo:** Con este método se considera al fenómeno estudiado y a sus componentes, mide conceptos y define variables. Es descriptiva ya que, para el descubrimiento de la situación problemática de los Colegios Adventistas y el desempeño laboral, se consideraron los componentes midiendo los conceptos de manera que se puedan mejorar los fenómenos

que se generan mediante un establecimiento de control interno (hace referencia al seguimiento de los resultados) en la ejecución de un método de evaluación del desempeño.

#### **4.3 Diseño de Investigación.**

Para la investigación, el tipo de diseño que se utilizó es el no experimental por ser una investigación donde se trabajó con las variables del entorno, este diseño se implementa con la finalidad de no manipular ninguna de las variables, de esta manera se pudo observar el fenómeno en su aspecto natural, y luego se evaluó cómo se comporta cada uno de los elementos involucrados en la investigación.

#### **4.4 Fuentes de Información.**

Fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para construir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información. Para la investigación el universo lo componen 6 colegios adventistas en la zona paracentral.

A continuación, se mencionan los tipos de fuente de información que se obtuvo en el presente estudio de investigación:

##### **Secundarias**

Esta fuente de información se obtuvo de libros, trabajos de graduación de parte de la UNADECA<sup>35</sup>, libros físicos encontrados en la APS y sitios Web oficiales de los Adventistas del Séptimo Día.

##### **Primarias**

Este tipo de fuente que se obtuvo de información original es decir es de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos y percepciones de la persona con el conocimiento del área investigada. Contiene información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona.

Por lo que la fuente de información primaria utilizada para la investigación fue la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de los colegios adventistas, la entrevista

---

<sup>35</sup> UNADECA Universidad Adventista de Costa Rica

hecha a la administración y departamental, las observaciones que se realizaron de campo en las visitas y reuniones de junta directiva<sup>36</sup>; información proporcionada por:

- Representante legal de la Asociación de los Adventistas en la Zona Paracentral
- Tesorera y secretaria
- Departamental de Educación en la Zona Paracentral de los Adventistas
- Directores y docentes

#### **4.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación.**

Con las técnicas utilizadas, permiten una relación con el objeto de la investigación para obtener los datos e información necesarios esto para la ejecución de un diagnóstico actual sobre la evaluación del desempeño en los colegios adventistas en la Zona Paracentral, las técnicas que se utilizaron en la investigación se detallan a continuación:

##### **4.5.1 Entrevista.**

Con la entrevista en el proceso investigativo al reunirse con los representantes de la Asociación de los Adventista en la zona Paracentral; departamental de educación, representante legal, contadora y secretaria, siendo ellos los principales conocedores de la administración en los colegios Adventistas en la Zona Paracentral, se utilizó una guía base de preguntas estructuradas y adecuadas al estudio de tal manera que se pueda verificar el suministro de información necesario y oportuno, esta guía ayudo a profundizar en el estudio de las generalidades de la situación actual respecto a la mecánica de evaluación del desempeño. La entrevista fue realizada con un total de 16 preguntas y se realizó por medio de la plataforma de Zoom, video llamadas de WhatsApp y cuando fue necesario en las oficinas centrales de la Asociación de los Adventistas en la Zona Paracentral. (ver anexo)

##### **4.5.2 Encuesta**

Con la encuesta como técnica destinada a reunir de manera sistemática datos sobre un tema determinado, de una población de interés. Se realizó con un total de 23 preguntas, de acuerdo a un sistema estandarizado de manera que cada individuo se le realizó las mismas preguntas, la cual se realizó de varias maneras, por WhatsApp, por medio de link y

---

<sup>36</sup> Reuniones virtuales y presenciales.

solamente 2 en físico, el objeto principal es conocer la situación actual respecto a los métodos de evaluación del desempeño en los colegios Adventista de la Zona Paracentral. (Ver anexo)

#### **4.5.3 La Observación Directa.**

Con esta técnica se obtuvo la información sobre las situaciones de los colegios, que son observables, en aspectos administrativos<sup>37</sup> y operativos<sup>38</sup> así mismo el funcionamiento y logística al respecto en cada una de las áreas en los Colegios Adventistas. La observación se llevó a cabo en las visitas físicas y visita de la página de Facebook de los colegios que tienen cuenta y reuniones realizadas ya sea en el ámbito escolar como denominacional<sup>39</sup>, o visitas de auditoría<sup>40</sup> a la administración general, lo que ayudó a completar datos obtenidos en la encuesta y en la entrevista.

#### **4.6 Instrumentos.**

Es un recurso o el formato en el que se aplica la técnica utilizada:

- **Cuestionario:** Con la elaboración de un cuestionario que consistió en un conjunto de 23 preguntas, este contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.
- **Guía de entrevista:** Con la guía estructurada con base a preguntas destinadas a las áreas y puestos de estudio, tomando en consideración aspectos relevantes para la recopilación de la información necesaria. Este instrumento se compuso de 16 preguntas, las cuales se diseñaron de manera tal que supla la necesidad de información para la elaboración de un diagnóstico real actual.
- **Ficha o Guía de observación:** También conocida como lista de cotejo, instrumento que se utilizó con la finalidad de proceder a una observación directa, en las visitas

---

<sup>37</sup> Departamental de Educación

<sup>38</sup> Docentes

<sup>39</sup> Reuniones de carácter informativo de la iglesia donde se rinde cuentas al pleno en la iglesia en general.

<sup>40</sup> Investigadora del tema: Auditora de asuntos administrativos en la APS

y reuniones de carácter informativo general realizadas, se elaboran anotaciones, que nos permiten profundizar aún más sobre la situación actual de cada uno de los involucrados y de esa manera conocer e identificar los comportamientos y problemas que se generan ante la problemática planteada.

## **5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Este apartado hace referencia al lugar donde se realizó la investigación, siendo las oficinas Centrales de los Adventistas del Séptimo Día y sus Colegios, la dirección donde se encuentran las oficinas centrales es en Carretera Panamericana, kilómetro 34 ½, Cojutepeque, Cuscatlán, El Salvador, C.A.

## **6. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Se identificó la entidad de análisis que en la investigación son los colegios adventistas en la zona paracentral, se desglosa en las partes o unidades, estas serán la principal fuente de información (fuentes primarias). Este proceso de desglose permitirá que la muestra que se tome sea representativa.

### **6.1 Objeto de estudio:**

Colegios Adventistas de la Asociación Paracentral de El Salvador, constituida por los departamentos de Cuscatlán, San Vicente, Cabañas y La Paz.

### **Unidades de Análisis:**

- ✓ Departamental de Educación
- ✓ Directores de Colegios
- ✓ Personal docente
- ✓ Personal administrativo de colegios.

## **7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.**

### **7.1 El Universo.**

Está conformado por toda una población o conjunto de unidades que se requiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio. Población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios, con el



universo de este estudio se cuenta con **25 colegios distribuidos en todo el territorio de El Salvador**, colegios que componen la Red de Educación Adventista de la USA.

La Asociación de los Adventistas del Séptimo día, es una organización religiosa y como tal tiene su orden jerárquico y sus departamentos; en el presente estudio se analiza la muestra del departamento de Educación, siendo este el universo dividido en los siguientes roles:

1. Departamental de Educación en la Zona Paracentral (1).
2. Pastor y director de cada Colegio (6 pastores, 6 directores).
3. Docentes (36), 10 docentes interinos que no son tomados en cuenta en este proceso.
4. Personal administrativo (13).

## 7.2 Muestra.

Para la selección de la muestra en la investigación se utilizó la de tipo poblacional, tomando en cuenta que la muestra es finita, el personal de los Colegios Adventistas son 63, sin tomar en cuenta los pastores que son externos, ellos solo son parte de la junta escolar de cada colegio, solo como espectadores. Por lo anterior se concluye que la muestra es igual al Universo, por lo que se llevó a cabo un censo, “la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino relacionadas con las características de la investigación o de quien la muestra”<sup>41</sup>. Instrumento de entrevista se realizó al personal administrativo Pr. presidente de la Asociación Paracentral, Tesorera y secretaria de la Asociación Paracentral. La encuesta se realizó al resto de colaboradores, a continuación, se presenta tabla de aplicación de instrumentos:

Personal total administrativo en la Administración de la APS <sup>42</sup> y operativo de los Colegios Adventistas de la Asociación Paracentral Salvadoreña		
Cargo	Encuesta	Entrevista
Pr. presidente de la Asociación de los Adventista en la Zona Paracentral		1
Tesorera y secretaria		1
Pr. de distrito donde se encuentra la institución educativa.		6

<sup>41</sup> Sampieri, Hernández Roberto, 2014, pág. 172

<sup>42</sup> Asociación Paracentral Salvadoreña=APS

Departamental Depto. Educación		1
Director de Colegio	6	
Docentes	36 <sup>43</sup>	
Personal Administrativo	8	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>9</b>

## 8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información se realizó en Microsoft Excel, después de recopilados los datos obtenidos, generando gráficas y tablas informativas.

### 8.1 Tabulación e Interpretación de Entrevista.

Se tabuló la información por pregunta, de manera ordenada con la finalidad de que sea congruente con el número de personas encuestadas con los porcentajes obtenidos, dicha representación se realizó a través de cuadros estadísticos. **Justificación: En las entrevistas realizadas** al personal de la administración, es importante recalcar que se realizó por medio de distintos medios de comunicación (video llamadas en WhatsApp y Zoom) en vista de que aún se está en Pandemia al momento de la ejecución de la investigación, por lo tanto, se deja un análisis de cada una de las respuestas recibidas.

### 5. Tabulación de entrevista dirigida al personal administrativo de la Asociación Paracentral.

Personal de Administración entrevistado				
Cantidad total	Respondieron	Porcentaje respondieron	Porcentaje no respondieron	Total %
9	6	66.67%	33.33%	100%

Se reserva los nombres y cargos de los entrevistados por instrucciones de la Administración de la APS

### 6. Tabulación de entrevista dirigida al personal administrativo de la Asociación Paracentral.

<sup>43</sup> Este dato es de los docentes fijos, 10 docentes interinos los cuales no se les tomo como parte de este proceso investigativo.

**Objetivo General de Entrevista:** Obtener información sobre el aporte en la búsqueda de la excelencia académica en el departamento de educación, basado en la contribución que hará el método de evaluación del desempeño, en la Zona Paracentral de El Salvador.

**1. ¿Considera que un método de evaluación del desempeño podrá mejorar el desempeño de los empleados (obreros)<sup>44</sup> en el departamento de educación Adventista?**

Al momento de realizar la entrevista al personal de la administración, se verifica que hay un común acuerdo de que un método de evaluación del desempeño mejorara el rendimiento del personal en los colegios adventistas.

**2. ¿Considera necesaria la existencia e implementación de Control Interno (periódicamente) en la búsqueda de mejoras personales empresariales?**

Este aspecto se logró por mutuo consenso de parte de los administradores que aceptaron ser entrevistados, se obtuvo una respuesta unánime de que el control interno por medio de la evaluación del desempeño es una herramienta vital para la búsqueda de la mejora en los servicios que se prestan en los colegios adventistas de la Asociación Paracentral de El Salvador.

**3. ¿Es una persona o un departamento el responsable del proceso de Control Interno en el departamento de educación?**

Hasta el momento de la aplicabilidad de la presente investigación no había personal asignado, sin embargo, en medio de esta entrevista se anunció que es el departamental designado para emitir inicialmente un control interno mediante la evaluación del desempeño.

**4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control interno?**

Al momento de la realización de la presente entrevista, no se ha realizado ningún proceso interno para la evaluación del desempeño individual, es decir no hay control interno establecido.

---

<sup>44</sup> Obrero se refiere a una persona profesional que trabaja como docente o administrativo en los colegios adventistas

**5. ¿Existen documentos de control interno para la aplicación del proceso (Manual de Organización, lineamientos y procedimientos) para la ejecución adecuada del mismo?**

El resultado de la entrevista se evidencia que los documentos de control interno hay a nivel general, no son a nivel seccionado, es decir, solo institucional (solo la asociación general del adventista a nivel de Uniones de país y por zona no hay documentos, los cuales se pretende mejorar, este aspecto es sensible ya que por la naturaleza de la Asociación no se cuenta con los fondos necesarios para la contratación de una persona que realice de manera profesional los documentos.

**6. ¿Quién o quiénes son los encargados del proceso de control interno y que pruebas científicas de investigación se le realizan para verificar que es el proceso administrativo correcto?**

No hay proceso de control interno, recién se le ha delegado al departamental del departamento de educación adventista en la Asociación Paracentral.

**7. ¿Cuál es el periodo en el que se realizan los procesos de evaluación del desempeño como parte del control interno en el departamento de educación Adventista?**

Aún no se ha determinado ya que no hay un proceso interno como tal de evaluación del desempeño en la educación adventista de la asociación paracentral.

**8. ¿Se realizan acciones (capacitaciones, charlas, instrucciones) ante los resultados de la evaluación del desempeño?**

Se prevé que al aplicarlos así se determine la gestión por parte de la persona designada a realizar la evaluación del desempeño.

**9. ¿Periodo de actualización del MAO<sup>45</sup>, Manual de Evaluación del desempeño, lineamientos y procedimientos?**

---

<sup>45</sup> Manual de Organización

Según los entrevistados se prevé que será de manera sistemática asignado a la persona que se designará, el tiempo será de acuerdo a necesidades que surjan de correcciones y dichos cambios se divulgarán a todo el personal.

**10. ¿Quién es el encargado de la realización de las actualizaciones en los documentos de control Interno y su perfil es profesional?**

Este punto ha sido una oportunidad de mejora ya que de acuerdo a los entrevistados se pretende realizar actualizaciones en el perfil para poder cumplir los estándares profesionales requeridos en el personal asignado (Departamental).

**11. ¿Quién es el encargado de velar por que el proceso de evaluación del desempeño se realice de manera eficaz y eficiente en la mejora continua?**

Los entrevistados concuerdan que será la administración en la Asociación Paracentral, para validar y velar que el proceso de evaluación del desempeño se lleve a cabo para lograr la calidad que se requiere en los procesos y procedimientos.

**12. ¿Cuál es el incentivo que se les proporciona a los empleados por ser eficientes y eficaces?**

Según las jefaturas entrevistadas se prevé realizar un programa de incentivos (en gestión al poner en marcha el método de evaluación del desempeño)

**13. ¿Cuáles son las medidas que se toman ante las personas que el desempeño no mejora en reiteradas ocasiones?**

Se prevé realizar por medio de rotaciones y si el comportamiento es reiterado se tomarán acciones drásticas (despido).

**14. ¿Cómo considera que se deben de motivar a los empleados?**

Se han realizado una serie de incentivos (económicos y sociales), hasta esta administración en gestión 2020-2023, en la asociación paracentral, es importante mencionar que los entrevistados aclararon que a nivel institucional hay diferentes programas para incentivar.

**15. ¿Cómo se establecen las líneas de mando en el departamento de Educación Adventista?**

De acuerdo a la nueva administración se han establecido una cadena de mando de acuerdo a organigrama, quien es la máxima autoridad el presidente de asociación, luego la tesorera y secretaria, y los pastores de cada distrito.

**16. ¿Se cumplen las líneas de mando adecuadamente en el departamento de educación adventista en la Paracentral?**

Se realiza de manera establecida, sin embargo, en la observación se rompe la comunicación por la falta de capacitación en el perfil de las personas asignadas (departamental de educación adventista).

**8.2 Interpretación de Datos Resultados de la Encuesta.**

Para el proceso de recolección de datos se utilizó el proceso analítico, se elaboraron cuadros, tablas y gráficos estadísticos de esta manera facilitó la interpretación, clasificación y orden en cuadros estadísticos.

Una vez aplicados los instrumentos se obtuvieron datos los cuales se procede a tabularlos al convertir a tabla de Excel, es importante mencionar que se utilizó formulario Google, para realizar de manera más efectiva y rápida, finalmente se procede a seleccionar información, ordenarla y elaboración de gráficos esto para la presentación de resultados de cada pregunta de la encuesta realizada. **(Ver anexo)**

**DATOS GENERALES**

**GENERO**

**Objetivo:** Verificar el género que prevalece en los empleados de los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral.

Género			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	39	39	78%
Masculino	11	11	22%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** los resultados en la encuesta, el personal laborando en los colegios Adventistas en un 78% son mujeres (maestras) y solo el 22% son hombres, es importante mencionar que de los 6 colegios solo 1 hombre es director y los 5 restantes son mujeres, esto debido a que en la educación adventista es de vital importancia que el docente profese la fe doctrinal para su enseñanza a de las bases cristianas, siendo en su mayoría las maestras las mismas esposas de los pastores.

### RANGO DE EDAD

**Objetivo:** Identificar el rango de edad de los empleados de los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral.

Edad			
Opciones	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
25 - 35 años	13	13	26%
36 - 45 años	28	28	56%
46 - 56 años	7	7	14%
56 años a más	2	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** En el tiempo de realizada la encuesta (Noviembre 2021), se puede apreciar según los datos obtenidos que en su mayoría del personal en los colegios adventistas están en la edad activa laboral siendo esta en el rango de 36 a 45 años con un 56%, y el más bajo en el rango de 56 a más con un 4% en su valor nominal de 2 personas, en este rango es importante mencionar que se encuentra el departamental, es una persona adulta mayor que por su experiencia empírica se le ha dado la oportunidad de ejercer en ese puesto.

## TIEMPO DE LABORAR EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral.

Tiempo de laborar en la Educación Adventista			
Opciones	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	4	4	8%
1 - 3 años	8	8	16%
4 - 6 años	15	15	30%
Más de 6 años	23	23	46%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** los resultados en este aspecto podemos deducir que hay estabilidad laboral en la educación adventista, este aspecto es relevante ya que el personal que ha sido removido de sus funciones es por motivo de rotación de lugares es decir se mandan a otros campos, esto puede ser interno en la Unión Salvadoreña o en el extranjero, este aspecto se da con frecuencia por los cambios de periodos en la gestión administrativa y cuando se cambia desde el presidente, el departamental y cada uno de los pastores es reasignado de distrito es decir se rotan y es ahí cuando las respectivas esposas suelen cambiar también de instituciones educativas siempre en el ámbito de educación adventista. Se observa un 46% de estabilidad laboral durante 6 años o más.

## DATOS DEL CONTENIDO

### 1. ¿Conoce usted cual es la finalidad de un método de evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Conocer el nivel de información respecto a la finalidad de los métodos de evaluación del desempeño.

1. ¿Conoce usted cuál es la finalidad de un método de evaluación del desempeño?			
Opciones	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	17	17	34%
No	33	33	66%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** con un 66% de personas que no saben lo que significa en si la finalidad de un método de evaluación del desempeño y sólo un 34% manifestó que, sí sabe, se puede concluir que hay poca información al respecto y esto se debe al miedo a ser mal evaluados y las posibles acciones a tomar (Por la falta de profesionales al hablarles de las ventajas que este traería)

## 2. ¿Cómo evalúa el desempeño de su trabajo?

**Objetivo:** Verificar la autonomía y responsabilidad respecto al profesionalismo en la gestión de sus funciones.

2. ¿Cómo evalúa el desempeño de su trabajo?			
Opciones	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Por medio de observación	8	8	16%
Por medio de logro de objetivos	6	6	12%
Por medio de pruebas escritas	0	0	0%
Por medio de pruebas en línea	36	36	72%
Todas las anteriores	0	0	0%
De ninguna forma	0	0	0%
<b>Total</b>	50	50	100%

**Interpretación:** con el resultado podemos verificar que en su mayoría utiliza los instrumentos tecnológicos, con un 72% que indicó hacerlo de esa manera, un 16% por observación y un 12% por logro de objetivos. En este aspecto es importante mencionar que a causa del actual proceso de investigación el departamental decidió realizar una prueba piloto de evaluación por medio de un link, el cual pasó en el reciente mes de octubre/2021, por tal razón se considera el resultado en la ponderación que se obtuvo.

## 3. ¿Considera necesario un área de gestión de Talento Humano para los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral?

**Objetivo:** Considerar la necesidad de establecer un área que se encargue de la gestión del Talento Humano, para potencializar la puesta en marcha de la efectividad de un método de evaluación del desempeño enfocado al sistema de GANAR/GANAR.

<b>3. ¿Considera necesario un área de gestión de Talento Humano para los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
No es necesario	2	2	4%
Si es muy necesario	48	48	96%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** con los resultados se verifica que un 4% considera que no es necesaria un área específica de gestión de recursos humanos contrario a la gran mayoría que con un 96% que manifiesta que si es necesaria un área de recursos humanos. Esto es importante mencionar ya que es una de las variantes con más inclinación, en realidad se aprecia la necesidad de esta área tanto para ser un canal de información de los beneficios que podría gestionarse tanto para la administración como para los empleados.

#### **4. ¿Considera necesario un método de evaluación del desempeño basado en el sistema GANAR/GANAR?**

**Objetivo:** Considerar la necesidad de la implementación de un método de evaluación del desempeño.

<b>4. ¿Considera necesario un método de evaluación del desempeño basado en el sistema GANAR/GANAR?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	41	41	82%
No	9	9	18%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Esta pregunta es vital en este proceso investigativo ya que al momento de pasar la encuesta en su mayoría se acercaron a preguntar sobre el tema, despertando en ellos el interés, el resultado es importante un 18% manifestó no necesario un método de evaluación del desempeño, mientras que un 82% que es el equivalente de 41 personas de las 50 que se sometieron a responder la encuesta. Dejando en claro que es la falta de información al respecto.

**5. ¿Desea saber cuáles son los beneficios de un método de evaluación del desempeño y su aporte personal, profesional y organizacional?**

**Objetivo:** Identificar los beneficios personales, profesionales y organizacionales que se pueden obtener al realizar periódicamente un método de evaluación del desempeño.

<b>5. Desea saber cuáles son los beneficios de un método de evaluación del desempeño y su aporte personal?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1 – No, ya lo sé	0	0	0%
2 - No me interesa mucho	0	0	0%
3 - Un poco	13	13	26%
5 - Si deseo ampliar mi conocimiento	37	37	74%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** con los resultados en esta pregunta un 26% que manifiestan estar un poco interesados sobre el tema de evaluación del desempeño y un 74% confirmando que si desea ampliar su conocimiento es importante mencionar que hay dos opciones más en las que no hay interés en el tema, sin embargo, estas no fueron tomadas en cuenta por ningún empleado encuestado, afirmando así el interés que hay en el tema.

**6. ¿Cuáles son las áreas de su conocimiento que usted considera son fortaleza en los que usted aporta a los colegios adventistas?**

**Objetivo:** Identificar las áreas en la que son de mayor o menor aporte en la ejecución de la labor encomendada.

<b>6. Cuáles son las áreas de su conocimiento que usted considera son fortaleza en los que usted aporta a los colegios adventistas?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Área espiritual	17	17	34%
Área académica	0	0	0%
Ambas opciones	33	33	66%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Este aspecto en la educación adventista es vital ya que ambas áreas son impartidas e importantes; un 66% manifiesta que sus fortalezas son ambas y un 34% manifiesta que el área espiritual, este tema es sensible ya que de acuerdo a la percepción de parte de algunos padres de familia es el énfasis más en lo espiritual que en lo académico, razón por la cual algunos deciden ya no mandar a sus hijos a las instituciones educativas adventistas.

**7. ¿Considera necesario establecer un método de evaluación de desempeño para capacitarse en las áreas que considere necesita reforzar conocimientos?**

**Objetivo:** Reconocer la necesidad del establecimiento de un método de evaluación del desempeño para la búsqueda de la mejora.

<b>7. ¿Considera necesario establecer un método de evaluación de desempeño para capacitarse en las áreas que considere necesita reforzar conocimientos?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	29	58%
No	21	42%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Con los resultados se verifica que un 58% considera necesario el establecimiento de un método de evaluación del desempeño para capacitar en las áreas que se necesite reforzar y un 42% no lo considera necesario, e importante notar que es casi en mitad las consideraciones, esto es por la falta de información de los beneficios que conlleva el realizar a menudo las evaluaciones del desempeño.

**8. ¿Cuál es su nivel académico?**

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de cada uno de los empleados que laboran en los Colegios Adventistas.

<b>8. ¿Cuál es su nivel académico?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Bachiller	5	5	10%
Docente	40	40	80%
Licenciatura afines	4	4	8%
Maestría	1	1	2%
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** En esta pregunta fueron 4 opciones a elegir de las cuales se obtuvo que un 80% son docentes, un 10% son bachiller, un 8% tienen licenciatura afines y solo un 2% el equivalente a 1 persona que es con título a nivel de maestría, es importante mencionar que dentro de estas personas encuestadas se encuentran 8 del personal administrativo que son secretarías y 2 contadores, concluyendo que las personas que respondieron que son bachilleres son las de este segmento.

**9. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a evaluación de desempeño durante la actual pandemia?**

**Objetivo:** Identificar cuáles han sido las percepciones respecto a ejecución de evaluación del desempeño en la actual pandemia y sus conocimientos aplicados y en los que se necesita mejorar.

<b>9. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a evaluación de desempeño durante la actual pandemia?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia a relativa</b>
Muy mala	0	0%
No se realizó	0	0%
Se realizó con un poco de frecuencia	32	64%
Se realizó con normalidad	18	36%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Con los resultados la percepción de los encuestados es que se han realizado con mayor frecuencia, un 64% lo considera que se realizó con poca frecuencia y un 36% considera que fue con normalidad, es interesante el resultado ya que en la actual pandemia se inició en la educación adventista las evaluaciones en línea y

recientemente en el mes de octubre de 2021 se realizó una prueba piloto de evaluación por medio de un link.

#### 10. ¿Qué tipo de procedimiento es el que se utiliza para realizar evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Validar el tipo de procedimiento que se utiliza actualmente respecto a la evaluación del desempeño.

10. ¿Qué tipo de procedimiento es el que se utiliza para realizar evaluación del desempeño?			
Opciones	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Se nos dan instrucciones en reunión presencial y se llenan en hojas físicas.	7	7	14%
Se nos envía un link en línea para rellenar luego de la explicación previa.	43	43	86%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Los resultados a esta pregunta fueron de un 86% manifiesta que es por medio de un link y un 14% por medio de respuestas en hojas en físico, este resultado obedece a la percepción recién de este mes de octubre recién pasado que se realizó prueba por medio de link, ya que anteriormente según la investigación no se realizaba evaluaciones frecuentes solo periódicas programadas cada 3 años y son evaluaciones a nivel de interamericana, realizadas por una comitiva de evaluadores internacionales a los altos mandos de cada uno de los colegios para evaluar la funcionalidad de estos.

#### 11. ¿Conoce usted la estructura orgánica y cada una de sus funciones?

**Objetivo:** Verificar el nivel de información que tienen los empleados respecto a la estructura orgánica del departamento de educación adventista en la Zona Paracentral.

11. ¿Conoce usted la estructura orgánica y cada una de sus funciones?			
Opciones	Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	9	9	18%
No	41	41	82%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Los resultados de este aspecto son interesantes ya que un 82% manifiesta no conocer la estructura orgánica y un 18% dice saber al respecto, esto obedece al nivel de desinterés de mostrar a todo el personal sobre los procesos administrativos.

**12. ¿La estructura organizativa definida responde al cumplimiento de los objetivos establecidos?**

**Objetivo:** Valorar si en la práctica la estructura orgánica está en función a la actual estructura orgánica.

<b>12. ¿La estructura organizativa definida responde al cumplimiento de los objetivos establecidos?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
No	11	11	22%
Un poco	24	24	48%
Si cumple	15	15	30%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Los datos obtenidos en este apartado obedece al anterior ya que no hay un conocimiento certero sobre la estructura organizativa en sí como proceso administrativo, lo que se relaciona a esta es la estructura religiosa y creando en este tema falta de información, los datos son un 30% que dijo que, sí cumple, un 22% manifestó que no cumple y un 48% dijo que solo un poco es la relación de los objetivos a la estructura organizativa.

**13. ¿Las Normas e Instructivos disponibles para el funcionamiento eficiente de la organización son suficientes?**

**Objetivo:** Identificar si los documentos normativos e instructivos son acorde a la actual estructura organizativa.

<b>13. ¿Las Normas e Instructivos disponibles para el funcionamiento eficiente de la organización son suficientes?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1 - 2 No son suficientes	7	14%
3 – Intermedios	10	20%
4 - Hay vacíos que deben solventarse	27	54%
5 - Si son suficientes	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** De los 50 encuestados los resultados son los siguientes; un 54% dice que hay vacíos que deben de solventarse, un 20% dice que los instructivos están en un nivel intermedio, un 14% dijo que no son suficientes y un 12% dice son suficientes, estos resultados son la clara necesidad de solventar con urgencia los vacíos de comunicación administrativos.

**14. ¿El personal en el área Educativa Adventista está motivado para cumplir las metas, objetivos estratégicos y operativos del sistema de control interno de la Institución?**

**Objetivo:** Identificar el grado de motivación de los empleados tienen en la actualidad en el cumplimiento de las metas organizacionales.

<b>14. ¿El personal en el área Educativa Adventista está motivado para cumplir las metas, objetivos estratégicos y operativos del sistema de control interno de la Institución?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	28	28	56%
No	22	22	44%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Este resultado es desconcertante y podría obedecer a que al momento de la presente investigación es fin de año y se han dado algunos cambios de rotación por lo que se podría deducir que este resultado es por eso, los datos obtenidos son los siguientes; el 44% manifestó que no está motivado y un 56% dijo que, si está motivado, los roles y



objetivos según se aprecia no son totalmente especificados administrativamente por lo que genera incertidumbre.

**15. ¿La asignación de autoridad y responsabilidad se realiza de acuerdo al Manual de Organización aprobado y vigente?**

**Objetivo:** Verificar la asignación de autoridad y responsabilidad respetando el Manual de organización en el departamento de Educación Adventista.

<b>15. ¿La asignación de autoridad y responsabilidad se realiza de acuerdo al Manual de Organización aprobado y vigente?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
No	8	8	16%
Necesita Mejorar	15	15	30%
Definitivamente si	27	27	54%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Con los datos obtenidos son que de las 50 personas encuestadas 8 dijeron que las asignaciones no se realiza de acuerdo a procedimientos administrativos, 15 que necesita mejorar y 27 que si se realizan de manera correcta, esto en porcentajes equivale a 16%, 30%, 54%, respectivamente, es importante mencionar que el proceso administrativo de un manual de organización independiente no lo hay solo es un manual institucional a nivel mundial y es el que rige a todas las instituciones adventistas, por lo que se ha manifestado el interés de realizar mejoras en este tema, dejando la brecha libre para trabajar en ello, el cual es motivo de oportunidad.

**16. ¿Existe una adecuada supervisión de las operaciones correctivas en oficinas centrales y descentralizadas?**

**Objetivo:** Obtener información de la supervisión en las operaciones administrativas y operativas en el departamento de Educación Adventista.

<b>16. ¿Existe una adecuada supervisión de las operaciones correctivas en oficinas centrales y descentralizadas?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	20	20	40%
No	30	30	60%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Con el resultado en esta pregunta se pudo verificar que hay percepciones diferidas el resultado del 60% que manifestó que no hay una adecuada supervisión, obedece a que la supervisión no es física solo por medio de mensajes, es importante mencionar que hay una variante ya que el encargado del proceso administrativo es el departamental y este tiene solo medio tiempo disponible, la contraparte con un 40% que manifestó que si se le da una adecuada supervisión a los procesos administrativos en cada una de las oficinas de los colegios adventista en la asociación paracentral.

**17. ¿Se da cumplimiento a los estándares requeridos para el óptimo desempeño en las funciones estratégicas del personal en la administración de los Colegios Adventistas en la APS?**

**Objetivo:** Verificar el nivel de cumplimiento de en la ejecución en las funciones y el desempeño del personal administrativo y operativo en los colegios adventistas en la Zona Paracentral.

<b>17. ¿Se da cumplimiento a los estándares requeridos para el óptimo desempeño en las funciones estratégicas del personal en la administración de los Colegios Adventistas en la APS?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
No hay establecidos estándares de desempeño	15	15	30%
No se cumplen	4	4	8%
Algunas ocasiones se cumplen	20	20	40%
Si se cumplen	11	11	22%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Con los datos obtenidos fueron que de un 40% dijo que algunas ocasiones se cumplen, un 30% percibe que no hay estándares establecidos, un 22% dice que si se cumplen y un 8% dice que no se cumplen, la percepción en esta pregunta de los investigadores es que es por falta de información al respecto ya que al intervenir al departamental sobre el tema estrategias, ni este tiene claro que es en sí una estrategia, convirtiendo este punto en un tema sensible y necesario desarrollarlo.

**18. ¿Los objetivos definidos son afines con la Misión y Visión de la administración de la APS y conforme a las disposiciones legales aplicables?**

**Objetivo:** Identificar si los objetivos del departamento de educación son afines con la Misión y Visión de la administración organizacional en general de los colegios adventistas en la Zona Paracentral.

<b>18. ¿Los objetivos definidos son afines con la Misión y Visión de la administración de la APS y conforme a las disposiciones legales aplicables?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	32	32	64%
No	18	18	36%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** El 64% manifestó que, si son afines con los objetivos de la administración general y un 36% manifestó que no, esto conlleva a cierta incertidumbre entre la comunicación que existe entre la administración general y la administración de los colegios adventistas en la zona paracentral.

**19. ¿Los objetivos y metas de los colegios, así como los Institucionales han sido aprobados y divulgados a todo el personal?**

**Objetivo:** Verificar el grado de divulgación de los objetivos y metas institucionales a todos los empleados en los colegios adventistas de la Zona Paracentral.

<b>19. ¿Los objetivos y metas de los colegios, así como los Institucionales han sido aprobados y divulgados a todo el personal?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Si (Frecuencia Absoluta)</b>	<b>No (Frecuencia Relativa)</b>
No se han divulgado	0	0%
Algunos objetivos	14	28%
Si, se han dado a conocer a todo el personal	36	72%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Respecto a este tema y divulgación de objetivos es más relevante el mencionar que la administración de la Unión Salvadoreña Adventista ha tenido un empuje importante al informar a cada uno de los campos (Asociaciones y misiones). Obteniendo que un 72% manifiesta que sí ha dado a conocer a todo el personal los objetivos y metas institucionales y sólo un 28% manifiesta que solo algunos y que hay reserva en dar a conocer todos los objetivos a todo el personal.

**20. ¿Los objetivos cuentan con indicadores de desempeño que permitan dar seguimiento efectivo de su cumplimiento?**

**Objetivo:** Validar si los objetivos son cuantificables respecto al desempeño en el departamento de educación de los colegios adventistas en la Zona Paracentral.

<b>20 ¿Los objetivos cuentan con indicadores de desempeño que permitan dar seguimiento efectivo de su cumplimiento?</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	6	6	12%
No	7	7	14%
No se	37	37	74%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Esta cuestionarte crea incertidumbre ya que el 74% manifiesta que no sabe si los objetivos cuentan con indicadores para medir el desempeño, un 14% manifestó que

no y solo el 12% dijo que si, esto podría ser que solo a los directores son los que se les mide en su gestión anual quedando los demás empleados a la deriva.

**21. ¿Se evalúa periódicamente (Cada 6 meses y máximo cada año, según normas técnicas de Control Interno) el avance y cumplimiento de los objetivos?**

**Objetivo:** Identificar el periodo de evaluación al desempeño actual, su avance y cumplimiento de metas en el departamento de educación de los colegios adventistas en la zona paracentral.

<b>21. ¿Se evalúa periódicamente (Cada 6 meses y máximo cada año, según normas técnicas de Control Interno) el avance y cumplimiento de los objetivos?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	6	12%
No	44	88%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Los datos obtenidos son que un 12% dijo que, si se evalúa periódicamente y un 88% dijo que no, esto obedece que se ha manifestado el interés de iniciar un proceso de evaluación cada 6 meses, de acuerdo a la necesidad que se ha identificado en el presente trabajo investigativo, donde se ha dado a conocer a los directores esta necesidad y la implementación de estas evaluaciones periódicas organizadas cada 6 meses.

**22. ¿Qué tipos de riesgos, internos o externos ha identificado que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades de los Colegios Adventistas en la APS?**

**Objetivo:** identificar según la percepción de los empleados los riesgos actuales y potenciales en el departamento de educación adventista en la Zona Paracentral.

<b>22. ¿Qué tipo de riesgos, internos o externos ha identificado que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades de los Colegios Adventistas en la APS?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Riesgo en la gestión administrativa (FODA)	23	23%
Riesgo en la infraestructura	2	4%
Riesgo en la metodología de enseñanza y su contenido	5	10%
Riesgo en la gestión administrativa del personal (No profesional)	20	40%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Los datos obtenidos en esta pregunta reflejan que el riesgo mayor identificable es la gestión administrativa con un 46% esto basado en la gestión del departamental tomando en cuenta que este año 2021 es el segundo en gestión ya que son 4 años los que se les da nombramiento, un 40% menciona que es la gestión administrativa por el personal no preparado profesionalmente (hace el énfasis en que el departamental no tiene la preparación profesional adecuada, punto que ha sido sensible e identificado), el 10% manifiesta que el riesgo es en la metodología de enseñanza y su contenido, este tema ha sido crucial en cuanto a deserciones escolares ya que se ha sondeado a los padres y manifiestan que el enfoque en la parte metodológica es deficiente enfocándose más en el área espiritual que el espiritual, y finalizando con el riesgo en la infraestructura con un 4% esto obedece a que en 1 colegio en sí los baños se encuentra a distanciados (se pudo verificar por medio de la observación que ya hay en ejecución proyecto de mejora en la infraestructura de ese colegio)

**23. ¿Cuál es el porcentaje de aporte, de su plan operativo al plan estratégico Administrativo de la APS?**

**Objetivo:** Identificar el nivel de aporte del plan operativo del departamento de educación al plan estratégico de la administración general de la Asociación de los Adventistas en la Zona Paracentral.

**23. Cuál es el porcentaje de aporte, de su plan operativo al plan estratégico Administrativo de la APS?**

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
10% al 20%	7	14%
21% al 40%	20	40%
41% al 60%	10	20%
61% al 80%	7	14%
81% al 100%	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Los datos obtenidos nos indican que el 12% aporta el 100%, que podría estar asociado con el plan de trabajo de los directores de cada colegio, el 14% aporta del 61 al 80%, el 20% aporta hasta un máximo de 60%, siendo el aporte de 40% hasta el máximo del 40% de aporte, podría identificarse como el plan operativo de los docentes, el 14% que corresponde a la ponderación de aporte de un máximo de 20% de aporte podría corresponder al personal administrativo, estos porcentajes indican el nivel de asignación en la delegación de tareas y procedimientos en la organización.

Luego de tabulados los datos se procedió a realizar un breve análisis o comentario de acuerdo a la información obtenida por cada factor, **resultado de la observación, entrevista y encuesta lo cual permite obtener:**

## **9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS DE LA ZONA PARACENTRAL**

### **9.1 Análisis de la situación actual de los Colegios Adventistas respecto a la Administración del Departamental.**

Por medio de la entrevista realizada al personal administrativo y encuesta al personal operativo se obtuvieron resultados que ilustran claramente la situación actual de la evaluación del desempeño en los colegios adventistas de la Zona Paracentral, de éstas se analizan algunos aspectos que se tomaron en cuenta al realizar la entrevista y encuesta.

### **9.2 Evaluación del desempeño en los colegios Adventistas de la Zona Paracentral.**

El personal administrativo entrevistado considera de vital importancia el desempeño en los colegios adventistas de la Asociación Paracentral, ya que es una herramienta que sirve para medir y valorar el rendimiento del personal, por otro lado, se puede deducir en la valoración de que el empleado está ubicado en el puesto adecuado donde podrá mostrar sus destrezas y habilidades.

En el departamento de educación adventista es de mencionar que se tiene una excelente información y procesos, así como procedimientos a nivel institucional y general, tanto así que la administración general a nivel mundial tiene la mejor Universidad en Medicina <sup>46</sup>con importantes aportes en la educación profesional<sup>47</sup>. Se evalúa a nivel de división – unión – asociación, por lo que los procesos institucionales son de excelente calidad, sin embargo en la aplicabilidad descentralizada por zona no es efectiva, aplicada sin realizar las mejoras ante los vacíos que se registran (ver cuadro de pregunta No 9, 18, 22, 23 y 24 de la encuesta), respecto a los procesos administrativos y quién los aplica; es necesario un departamento específico que se encargue de los procesos y procedimientos administrativos y de

---

<sup>46</sup> Universidad Adventista de Loma Linda, California, con más de 4 mil estudiantes adscritos, compuesta por 8 escuelas, profesionales de la salud.

<sup>47</sup> <https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study/us-usa/school-college-university/loma-linda-university/2380/international.html>



evaluación del desempeño en el departamento de Educación (ver cuadro de pregunta No 3, 9,10 de la encuesta),

Sin embargo la realidad respecto a la evaluación del desempeño en los colegios Adventistas por zonas es otra ya que se tienen evaluaciones muy generales a nivel de organización general, lo cierto es que a causa de la recién pandemia sanitaria a la se ha tenido que enfrentar, ni siquiera esas evaluaciones generales se han realizado en los últimos dos años, por lo que el enfoque al desempeño se está aún en proceso de implementar, es el enfoque primordial de la investigación al respecto. La parte administrativa reconoce la necesidad urgente de implementar evaluaciones al desempeño con enfoque a mejorar los procesos en los servicios prestados en los Colegios Adventistas.

Para la tesorera y secretaria general de la Asociación de los Adventistas en la Zona Paracentral se deberían realizar evaluaciones al desempeño semestral o anual para valorar si los objetivos y metas están en cumplimiento, con la finalidad de buscar soluciones si fuese necesario.

Lo cierto es que por la naturaleza de gestión se hace un poco incierto la implementación a largo plazo ya que es cada 4 años el cambio de jefaturas en cada una de las asociaciones, quedando sin seguimiento algunos de los proyectos administrativos internos desarrollados; este proceso de cambios es democrático (aparentemente), por lo que algunos proyectos ya no se les da seguimiento, solo son los proyectos aceptados en la asamblea general que afectan a todas las iglesias Adventistas en el mundo los que se les da un constante seguimiento. Además, los administradores consideran que la persona encargada de realizar el estudio de las evaluaciones del desempeño debe de ser una persona preparada y conocedora del tema, siendo el principal obstáculo para esta implementación el recurso económico.

### **9.3 Situación Laboral.**

Referente a la estabilidad laboral los entrevistados concuerdan que la situación laboral para los maestros en los colegios Adventistas en la zona Paracentral es estable ya que la mayoría de ellos hacen carrera, en la educación adventista, lo único que influye es el salario y en algunos casos renuncian por una mejor oferta salarial.

De acuerdo a registros físicos de los que se adquirió la información en el transcurso del tiempo, el personal se ha incrementado por la demanda sin embargo en los últimos años se ha creado un déficit en el proceso enseñanza aprendizaje, debido a lo anteriormente mencionado el número de alumnos se ha visto afectado, también es importante mencionar que la presente crisis sanitaria ha creado la necesidad de implementar nuevos procesos administrativos de evaluación del desempeño, recientemente en los meses de agosto y septiembre de 2021 a iniciativa del presente trabajo de investigación se verificó que se realizó un bosquejo de evaluación del desempeño, sin embargo los hallazgos y las mejoras no han sido propuestas ni llevadas a la práctica, esto por la falta de conocimiento en dicha gestión por parte del departamental a quién se le ha delegado dicha función.

Cada una de las funciones y responsabilidades son descritas en el manual de organización general, por lo que la opinión de los entrevistados es que cada asociación redacta con previo conocimiento del departamental de Unión, para darlo a conocer a los maestros, al momento de la entrevista solo se mencionó de la existencia de uno sin embargo es un proyecto inconcluso el cual no ha sido dado a conocer a los maestros, por lo que lo único que se basa al realizar las funciones es manual general.

Entre las actividades que se realizan que son importantes de acuerdo a los puntos de vista de los entrevistados y encuestados, es el proceso de flujo de información en el departamento de educación, con enfoque a la búsqueda de mejora.

En el departamento de Educación de la Asociación de los Adventistas del Séptimo día, el departamental es el responsable del flujo de información (ver cuadro No 24, pregunta No 20) es decir es el puente entre la administración general y los colegios, para este apartado es de considerar que en base a la observación, este factor es debilidad ya que se cuenta con una resistencia al cambio de parte específica del departamental, no comprendiendo el enfoque e importancia de la evaluación del desempeño como una oportunidad en la búsqueda de la excelencia (ver cuadro de pregunta No 7 y 2) , esto se convierte en una debilidad y es básicamente una carga para los administradores el tener duplicidad de información en algunos casos (ver cuadro No 23, pregunta 19), generalmente los empleados son muy dispuestos a la implementación de capacitaciones sin embargo la incertidumbre a no tener el conocimiento requerido de los beneficios que este conlleva (ver cuadro No 1, 4,

8 y 9, pregunta No 1, 4 y 5), se percibe un ambiente de resistencia por temor a ser mal evaluados y desconocer los beneficios que este conlleva (ver cuadro de pregunta 2, 5, 6 y 14 de encuesta).

Es importante resaltar de la estructura jerárquica de los colegios Adventistas en la zona paracentral no se cuenta con un departamento o una persona asignada a la administración de los procesos administrativos como el proceso de evaluación del desempeño, su aplicabilidad que es de valor importante para la búsqueda de la calidad en los servicios que se prestan en las instituciones educativas, esta actividad ha sido delegada al departamental sin que este tenga la preparación académica profesional para ejercer el respectivo proceso. De acuerdo a la entrevista y al personal encuestado coinciden con la necesidad de una persona asignada a la implementación de todo el proceso de evaluación del desempeño, debido a lo anteriormente mencionado la carga laboral para el departamental no se cumple, tomando en cuenta que este trabaja medio tiempo en el sistema educativo nacional, siendo este un punto débil ya que no ejerce a tiempo completo la función de departamental.

#### **9.4 Perspectiva sobre la Implementación de un Método de Evaluación del Desempeño.**

Los entrevistados y encuestados tienen la idea general de la evaluación del desempeño, sin embargo, no está del todo claro, ya que por falta de información e implementación crea incertidumbre y para ellos se debe de realizar solo por las jerarquías de puestos altos, esta situación se debe a que se han venido realizando de manera general sin prestar atención a los verdaderos detalles operativos, siendo esta muy superficial. Durante la investigación se aclaró que las evaluaciones realizadas por las instancias de la administración general son aspectos donde se evalúa si cumple el estándar de aceptación y se entrega un tipo de licencia para que el colegio evaluado pueda operar, estas licencias se pueden extender desde 1 año hasta 4 años dependiendo del grado de estabilidad en la auto sostenibilidad que este haya reflejado en la evaluación general realizada.

#### **9.5 Plan de Seguimiento.**

De acuerdo a los entrevistados y observación durante la entrevista, es necesario que una vez se implemente un método de evaluación del desempeño, la persona evaluada conozca los resultados para la búsqueda de la mejora si fuese el caso se encuentren vacíos, con la

finalidad de capacitarlos, así mismo es oportuno que los resultados sean registrados en el expediente digital y físico. Es en esta parte donde se debe de dar seguimiento luego de realizar la evaluación para que el maestro o el obrero superen las áreas con deficiencias con la finalidad de lograr la excelencia en el desempeño.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **10.1 CONCLUSIONES.**

1. Desde hace 2 años no se realiza al menos la evaluación general institucional y no se ha establecido a nivel de unión ni de Zona un método de evaluación del desempeño, solo se ha realizado un proyecto inconcluso de evaluación del desempeño sin lanzar los seguimientos necesarios para superar los avances de la implementación de un método de evaluación del desempeño.
2. No se ha establecido un periodo de tiempo en el que se pueda realizar la evaluación del desempeño y de establecerse no se tiene aún el conocimiento requerido y necesario sobre la metodología a implementar, así mismo la capacitación para la implementación del método de evaluación, por lo anterior afecta en una evaluación subjetiva que al final no se hace del conocimiento del personal.
3. El personal docente y departamental carece de conocimiento amplio y claro de las responsabilidades y funciones debido a que el manual de organización y funciones es de manera general e institucional ya que el proyecto de Manual interno por zona aún no está finalizado.
4. Hay diferencia en relación a las competencias esperadas para cada puesto de trabajo, esto se debe a que en los colegios Adventista de la Zona Paracentral se toman en cuenta las competencias espirituales o generales dejando a un lado las competencias específicas, que son las capacidades requeridas y necesarias para el desempeño en el puesto de trabajo lo cual impide la excelencia en el desarrollo de las funciones del personal.
5. Los empleados en su mayoría tienen una respuesta positiva ante la posible implementación de evaluación del desempeño, ya que con ellos mencionan les

permitirá desarrollarse más eficientemente en su puesto de trabajo. Sin embargo, no tienen el conocimiento necesario acerca de un método de evaluación del desempeño.

6. Los colegios Adventistas no invierten en planes de capacitación profesional al personal, en su lugar se enfocan en capacitación espiritual, dejando de lado el aspecto profesional, quedando claro que se debe de establecer un equilibrio para la ejecución de las funciones con excelencia.
7. En los colegios adventistas al no realizar una evaluación del desempeño, los empleados no tienen motivación en cuanto a la búsqueda de la excelencia y el crecimiento personal e institucional, esto implicaría una mejora dándoles nuevos nombramientos y por ende ascensos y mejoras salariales lo que influye en el desempeño.

## **10.2 RECOMENDACIONES.**

1. Es de vital importancia para los colegios adventistas en la Zona Paracentral tenga una herramienta para el fortalecimiento del personal como lo es la evaluación del desempeño con la finalidad de efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada uno de los empleados verificando las causas de comportamiento y las fuentes del problema para la búsqueda de soluciones y proponer medidas correctivas que permitan la optimización en el rendimiento.
2. Es necesario establecer un periodo máximo de 1 año para realizar la evaluación del desempeño al personal, de la misma manera la implementación de capacitación sobre la evaluación del desempeño con el fin de resolver las dudas sobre el tema.
3. Se recomienda al departamental y a cada uno de los directores de los colegios Adventistas finalizar y dar a conocer el manual de organización y funciones individuales para la Zona Paracentral de los Colegios Adventistas, para darle importancia y profesionalismo a las actividades individuales a ejecutar al momento de ejercer la función para la que se ha contratado.

4. Realizar la divulgación a todo el personal sobre las competencias específicas necesarias que se requieren en cada puesto o cargo en el que se desempeñan al evaluado y que por lo tanto serán considerados como criterios al momento de evaluar, con la finalidad de obtener una mejor asimilación del objetivo de la evaluación y unificar el pensar y sentir de todo el personal respecto al tema.
5. En vista de que la mayoría del personal tiene una respuesta positiva ante la evaluación del desempeño se recomienda a la administración de los colegios adventistas en la Zona Paracentral, ser oportunos en aprovechar la oportunidad en implementar el método de evaluación del desempeño que permita evaluar de manera consecutiva y sistemática en los dos períodos restantes en gestión, siendo necesario brindar información sobre el tema para la confiabilidad de los empleados en la búsqueda de una mejora personal e institucional.
6. Se sugiere diseñar e invertir en un plan de capacitación acorde a las necesidades de los evaluados, de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, el que debe de ser dado a conocer a todo el personal.
7. Los administradores deben de tomar en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño considerando la información obtenida en la toma de decisiones del personal para la asignación de las actividades a realizar en los colegios adventistas con la finalidad de fortalecer el desempeño laboral en la institución.

## **11. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **11.1 ALCANCES.**

En el proceso de recolección de la información se contó con el apoyo de las partes administrativas de la Asociación de los Adventistas del Séptimo Día en la Zona Paracentral como la Tesorera, Secretaría y administradora de Recursos Humanos; los datos que se obtuvieron serán de mucha importancia para dicha institución ya que éstos insumos serán de mucha utilidad para implementar un método para la evaluación del desempeño que al ejecutarlo contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa y operativa de los colegios Adventistas en la Zona Paracentral.

## 11.2 LIMITACIONES

Para el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron la recopilación de la información entre ellos estuvieron: recelo con la información por parte del departamental del Ministerio de Educación de la Zona Paracentral, debido a vacíos en su gestión, por otro lado también porque ejerce su función solo por medio tiempo, todo esto ocasionó al principio de la investigación al momento de la recopilación de datos, un mal entendido entre el departamental de la Zona Paracentral y departamental de Unión Salvadoreña, aclarando el punto de que la investigación es por asuntos pedagógicos y queda a criterio de la administración el ponerlos en práctica, esta aclaratoria fue dada por parte de la administración de la APS el cual dio su visto bueno para la continuidad del proyecto investigativo; toda esta situación es debido a que no es permitido que una persona ajena a la institución realice investigación interna, por lo que se evidencia de que una de las partes involucradas en la investigación es parte de junta administrativa y auditor de asuntos internos de secretaria en la Zona Paracentral. **Ver Anexo de nombramiento.**

### **CAPÍTULO III:**

## **PROPUESTA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR.**

### **1. IMPORTANCIA**

El modelo de evaluación de desempeño, pretende dar a conocer al evaluado la apreciación que el personal tiene con respecto a su desempeño de igual forma es mencionar que a raíz de la situación actual encontrada durante la investigación es vital crear una unidad de Administración de Recursos Humanos que sea la encargada de realizar la evaluación.

El presente documento, se ha preparado para la administración general de los colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador, con el propósito de suministrar a todos los niveles trabajo, una herramienta apropiada de Evaluación del Desempeño, utilizando como instrumento la Evaluación 360 Grados, de los empleados bajo su mando, consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse, para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento del logro de metas y por ende eficiencia institucional.

### **2. OBJETIVOS.**

#### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer lineamientos, que regulen la aplicación del modelo de Evaluación 360 Grados, que sirva como herramienta formal y metodológica, para evaluar a los integrantes de manera que contribuya a fortalecer el desempeño laboral en la administración de los colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador.

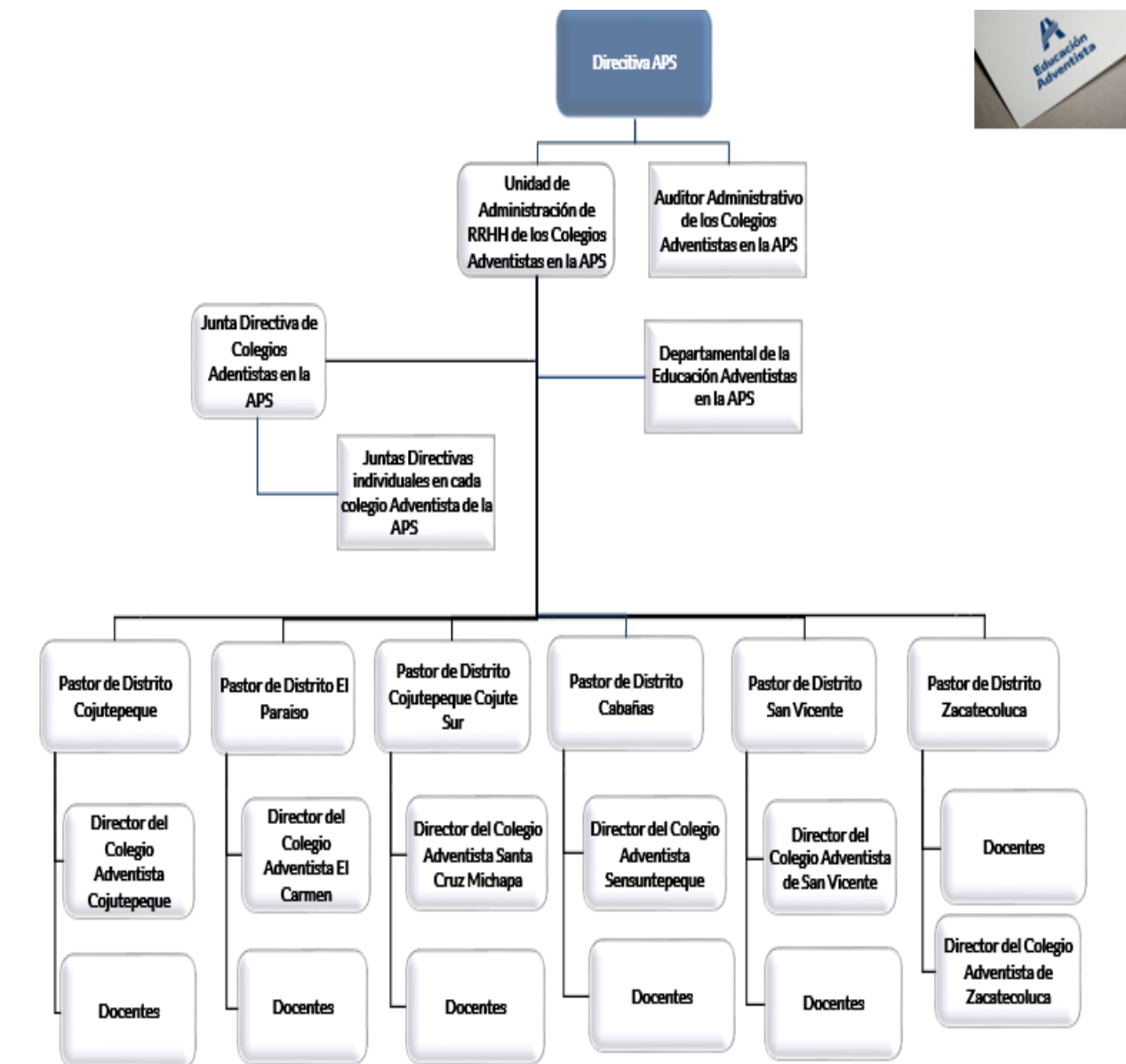
#### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Crear una unidad de Administración de Recursos Humanos con la finalidad de implementar un método de evaluación del desempeño en el Departamento de Educación Adventista en la APS.



2. Establecer criterios de evaluación adecuados, para obtener información relevante del talento humano.
3. Identificar conocimientos, habilidades y actitudes, mediante la evaluación por competencias.
4. Desarrollar en forma ordenada, todas las gestiones, presentadas en el modelo 360 grados para proveer información, para la toma de decisiones.

### 3. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE EDUCACION ADVENTISTA EN LA APS<sup>48</sup>



<sup>48</sup> Ver MAO en anexo 9

#### **4. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- Participación activa de todos los integrantes de la administración en el proceso de capacitación.
- Que la administración de colegios APS y los colegios adventistas, proporcione todos los recursos y el apoyo para la capacitación y desarrollo del mismo.

#### **5. FASES DE LA PROPUESTA DEL MODELO.**

La propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, se divide en dos Fases principales que son:

##### **5.1 Identificación de Variables y Competencias.**

Para iniciar el proceso de evaluación, se necesita realizar el análisis de puestos, este permite identificar las competencias y los factores que la integran. Para efecto, de esta propuesta, se verificó el Manual de Puestos de la Administración de colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador<sup>62</sup>, determinando así las competencias, para diseñar la herramienta o formulario, para la evaluación 360 grados, en el cual va detallado, según la actividad del puesto, ya sea administrativo u operativo.

Para terminar la fase de identificación de variables y competencias, se debe cumplir con la etapa de validación. Durante el desarrollo de la misma, se determinó que la herramienta se entiende perfectamente y la facilidad al responder.

##### **5.2 Aplicación del Modelo.**

Esta fase consiste en recopilar la información y consta de sensibilizar: Esta etapa principalmente se basa en una reunión de orientación, en el cual se explica el proceso a seguir.

La fase de aplicación del modelo, incluye la tabulación y análisis de la información recopilada, teniendo en cuenta seguir los lineamientos de seguridad, con la finalidad de obtener resultados confiables. <sup>62</sup> Ver Manual de puestos en anexo 10.

## **6. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.**

Para poder implementar la propuesta en la institución, será necesario aplicar los siguientes lineamientos:

- Presentar la Propuesta a la administración general, demostrando beneficios y ventajas del modelo.
- Presentar el modelo de evaluación 360 grados a todo el personal, de manera que conozcan, que el proceso cuenta con el apoyo del administrador de colegio adventistas APS.
- Realizar reuniones de capacitación y formación del personal.
- Realizar evaluaciones periódicas, para verificar la efectividad de los resultados de la implementación del modelo, para lograr la mejora del desempeño, en el talento humano de la APS.
- Definir una programación con los niveles involucrados, con el fin de no interferir con las actividades diarias del talento humano.

## **7. ESTRATEGIAS APLICADAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- Llevar a cabo la capacitación de los integrantes, sobre la evaluación del desempeño laboral.
- Evitar realizar la Evaluación del Desempeño laboral, después de una crisis o evento problemático, como reestructuraciones, despidos, entre otros; ya que esto puede afectar la objetividad del proceso.
- Reconocer los logros individuales y de equipo, como opción publicando en un mural, con el nombre y frase que motive su desempeño.
- Promover internamente, ascensos, de acuerdo al avance o cumplimiento de niveles académicos.
- Dar seguimiento a los resultados obtenidos, de la Evaluación 360 Grados, con el propósito de establecer estándares adecuados a su desempeño laboral.

## 8. APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, POR EL MÉTODO 360 GRADOS.

### Instrumento de Evaluación

Se han diseñado dos instrumentos de evaluación del desempeño, uno para el administrador departamental y el otro para las personas operativas que van comprendidos los coordinadores y tesoreros.

- a. Nivel Administrativo: Está destinado a evaluar el desempeño del alto mando y también su fin es evaluar el desempeño de personal que realiza actividades de apoyo, para los niveles de Jefaturas y que sirve de soporte de las tareas fundamentales, de la Administración de Colegios Adventistas de la Zona Paracentral de El Salvador.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
ADMINISTRACION DE EDUCACION APS	DEPARTAMENTAL
	AUDITOR ADMINISTRATIVO

- b. Nivel Operativo: Al ser una administración con un número reducido de personas solo se incluyen dos y está compuesto por todos los integrantes, en el cual su labor, está directamente relacionado al funcionamiento de la administración.

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
	ASISTENTE DE COORDINADOR

## 9. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

En esta sección, se identifican las competencias, consideradas necesarias para los integrantes Administrativos y Operativos, según el cargo que desempeñan, tomando en cuenta las competencias cardinales y específicas, según se detalla en cada ilustración.

A. Competencias Cardinales: Estas son aplicables a todos los integrantes de la entidad, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

B. Competencias Específicas: Estas competencias son aplicables a grupos específicos, que se relacionan directamente con las tareas y funciones de los puestos.

ESPECIFICAS	CARDINALES
TRABAJO EN EQUIPO	APTITUDES
COMUNICACIÓN	ADAPTACIÓN
COLABORACIÓN	RESPECTO
MEJORA CONTINUA	RESPONSABILIDAD
ORGANIZACIÓN	LIDERAZGO
PLANIFICACIÓN	PENSAMIENTO ANALITICO
INICIATIVA	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
MANEJO DE CRISIS ADMINISTRATIVAS	TOMA DE DECISIONES

## 10. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, PONDERACIÓN DE FACTORES.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de la Escala Discontinua, con descripción de factores y asignación de puntos. Consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece en una escala de juicios: Es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

<b>CALIDAD DEL EVALUADOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
AUTOEVALUACIÓN	20.00%
ASISTENTE DE COORDINADOR	20.00%
ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTAL	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño.

Factores de evaluación.

- Administrativos
  - Iniciativa
  - Conocimiento del trabajo
  - Visión estratégica
  - Pensamiento analítico
  - Responsabilidad
  - Confidencialidad
- Operativos
  - Calidad de decisiones tomadas
  - Cooperación
  - Trabajo en equipo
  - Cantidad de programas realizados.

Rango de puntos

En ésta área se ubica la calificación del desempeño del empleado y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el cuadro de ponderación de factores y descripción de categorías.

PUNTOS
100-90
89-80
79-70
MENOR DE 70

Cabe recalcar que el puntaje anterior no puede ser modificado, de hacerlo la prueba no tendrá validez.

Categorías.

CALIFICACIÓN	EQUIVALENTE
A	Excelente
B	Muy bueno
C	Bueno
D	Deficiente

Descripción de la clasificación de los factores.

CATEGORÍA	PERFIL DEL EMPLEADO
Excelente (Escala A)	El talento humano tiene la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurará en los medios informativos de la entidad. Candidato a capacitación, para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
Muy Bueno (Escala B)	El empleado tiene prioridad secundaria, para promociones siempre y cuando cumpla con los requisitos. Candidato a capacitación, para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
Bueno (Escala C)	El talento humano, tiene un desempeño aceptable, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, siempre que cumpla con los requisitos establecidos y después de los candidatos catalogados en escalas A y B.



Deficiente (Escala D)	El colaborador, no realiza bien su trabajo, incumpliendo sus funciones y responsabilidades. Será necesario reunirse en privado con el empleado, para identificar lo que le impide cumplir con su labor y explicarle que no se está conforme con su rendimiento, para llegar a un común acuerdo y posible solución. De lo contrario, se le abrirá expediente disciplinario y posterior remoción del puesto.
-----------------------	--

Cuadro de comentarios del evaluador.

En este apartado se le solicita al evaluador, que, en base al comportamiento observado durante el periodo de evaluación, emita su opinión sobre aspectos como: La compatibilidad del evaluado y su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación.

### **11. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, MÉTODO 360 GRADOS.**

El desempeño de un empleado, se analiza por medio de factores relacionados con el trabajo y la conducta, que puede ser observable, por medio de hojas de calificación diferentes, para cada tipo de puestos así: Personal Administrativo y Operativo.

- Hoja de calificación para personal Administrativo

Se aplicará al administrador general y que tiene personal bajo su mando, como son: tesorero, asistente administrativo.

	<b>ADMINISTRACION GENERAL DE COLEGIOS ADVENTISTAS DE LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR.</b>	
<b>FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL ADMINISTRADOR GENERAL</b>		
<b>INDICACIONES GENERALES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Leer e identificar el contenido del formulario</li> <li>▪Escribir los datos generales en los espacios correspondientes</li> <li>▪Marcar con una “X” la opción que considere</li> </ul>	<b>TIPO DE EVALUACION</b>	
	<b>EVALUADOR</b>	
	<b>AUTOEVALUACION</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>		
<b>AREA:</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>		
<b>PUESTO DEL EVALUADO:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>COMPETENCIAS A EVALUAR</b>		

<b>Liderazgo:</b> Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar		
GRADO	DEFINICION	OPCION
A	Diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.	
B	Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.	
C	Propicia un clima organizacional armónico y desafiante.	
D	Es bien considerado en su entorno Próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.	

<p><b>Iniciativa:</b> Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Así mismo promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las</p>		
GRADO	DEFINICION	OPCION
A	Fija políticas organizacionales, destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.	
B	Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.	
C	Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos	
D	Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.	

<p><b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la administración</p>		
GRADO	DEFINICION	OPCION
A	Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar	
B	Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la	
C	Logra identificar situaciones potencialmente conflictivas, y busca medios para evitar que lleguen a	
D	Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflictos en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización.	

<b>Planificación y Organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.		
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>OPCION</b>
A	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los	
B	Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.	
C	Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica	
D	Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados	


**Colaboración:** Capacidad para brindar apoyo, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear realizaciones basadas en la confianza.

GRADO	DEFINICION	OPCION
A	Brinda ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que	
B	Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.	
C	Coopera activa mente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.	
D	Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.	

**COMENTARIOS:**

- Hoja de calificación para personal Operativo

Se destinará a todos los empleados que se desempeñen en las actividades en función de los servicios de la entidad, tales como: Seguridad de centros penales, comandantes, registradores, inspector, sub inspector, agente de seguridad, tutores.

	<b>ADMINISTRACION GENERAL DE COLEGIOS ADVENTISTAS DE LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR.</b>	
<b>FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL ADMINISTRADOR GENERAL</b>		
<b>INDICACIONES GENERALES</b>  •Leer e identificar el contenido del formulario •Escribir los datos generales en los espacios correspondientes •Marcar con una “X” la opción que considere	<b>TIPO DE EVALUACION</b>	
	<b>EVALUADOR</b>	
	<b>AUTOEVALUACION</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>		
<b>AREA:</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>		
<b>PUESTO DEL EVALUADO:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>COMPETENCIAS A EVALUAR</b>		



<p><b>Productividad:</b> Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo.</p>		
GRADO	DEFINICION	
A	Plantea para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y lograr alcanzarlas exitosamente.	
B	Supera los requerimientos que la administración determina para su área.	
C	Sigue una ruta lógica para la obtención de resultados, ejecutando las tareas planteadas.	
D	Es bien considerado en su entorno Próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.	

<p>Responsabilidad: Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la administración como fuera de ella.</p>		
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>OPCION</b>
A	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la administración en su conjunto.	
B	Fomenta dentro de la administración la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a	
C	Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a la consecución de la estrategia organizacional con un	
D	Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.	

**Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la administración con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

GRADO	DEFINICION	OPCION
A	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la administración	
B	Promueve el intercambio de ideas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la	
C	Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.	
D	Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.	

<p><b>Comunicación:</b> Capacidad para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarcan los diferentes niveles de la administración.</p>		
GRADO	DEFINICION	OPCION
A	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.	
B	Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.	
C	Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.	
D	Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflictos en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización.	

<p>Respeto: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas</p>		
GRADO	DEFINICION	OPCION
A	Fomenta en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	
B	Guía las propias acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales	
C	Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.	
D	Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.	
<p><b>COMENTARIOS:</b></p>		

## 12. NORMAS.

- Serán sujetos de evaluación de desempeño todos los integrantes, de la Administración de colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador para lo cual el coordinador del departamento de desarrollo de Recursos Humanos, entregará a cada encargado los formularios que correspondan, los completan y se los entregan para las tabulaciones respectivas.
- Se establece la evaluación cada seis meses, en el cual el empleado obtendrá, una calificación de evaluación por competencias.
- Para que la calificación de cada integrante, sea representativa del desempeño real, la relaciones con sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.
- Si el integrante no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión, durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al departamento al que corresponda, enviando una al departamento de desarrollo de recurso humano.
- El sistema de evaluación de desempeño, será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente, los ajustes que sean necesarios, para el logro de los objetivos definidos.
- El coordinador del departamento de desarrollo de Recursos Humanos, será el responsable de coordinar la evaluación de desempeño, dos veces al año, para lo que elaborará un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen el administrador, lo presentará el mismo con su firma.

## **13. IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL MODELO 360 GRADOS.**

### **13.1 OBJETIVOS.**

- General

Diseñar una guía de implementación del modelo de evaluación por competencias 360 grados, estableciendo etapas, políticas y dar a conocer dicho modelo en la Administración de Colegios Adventistas de la Zona Paracentral de El Salvador.

- Específicos.

- Establecer las etapas del plan de implementación del modelo de evaluación por competencias 360 grados
- Diseñar políticas para la implementación del modelo
- Dar a conocer el modelo de evaluación por competencias 360 grados, a los de la Administración de Colegios Adventistas de la Zona paracentral de El Salvador, para que conozcan las utilidades y beneficios.

### **13.2 POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.**

- El administrador general y los coordinadores, son responsables de proporcionar todos los recursos necesarios, para llevar a cabo la evaluación por competencias, basado en el modelo 360 grados.
- Participación activa durante todo el proceso, por parte de todos los integrantes de la administración general de colegios adventistas.

### **13.3 LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS.**

Para poder implementar la propuesta en la administración, será necesario aplicar las siguientes directrices:

- Presentar la propuesta del modelo evaluación por competencias 360 grados, a la administración, para que conozcan de los beneficios y así tener su apoyo en la implementación.
- Realizar reuniones de formación y capacitación a los integrantes, así mismo dar a conocer que beneficios tendrá para ellos, dicha propuesta.
- Deberá de evaluarse periódicamente la efectividad de los resultados de la implementación del modelo, para lograr la mejora, en el desempeño del personal de la institución.
- Definir programación acorde con las disposiciones a los integrantes de la administración, esto permitirá, no interferir en las actividades diarias, y por ende el rendimiento del talento humano.
- Analizar el impacto al implementar el modelo de evaluación por competencias 360 grados, en el rendimiento laboral.

#### **13.4 PLAN DE ACCIÓN.**

Determinación de recursos en la implementación de la evaluación por competencias 360°

A continuación, se detallan los recursos necesarios, para lograr el cumplimiento de objetivos de la propuesta.

- Recursos Humanos

Para ejecutar el modelo de evaluación de desempeño 360 grados, es indispensable que el recurso humano involucrado, debe estar altamente capacitado, para controlar de manera efectiva el cumplimiento de los procesos establecidos, esto permitirá el logro de los objetivos.

- Recursos Materiales y Tecnológicos

La implementación del modelo requiere contar con insumos básicos tales como: equipo informático, salón adecuado para impartir capacitaciones, cañón, impresora multifuncional y otros recursos necesarios en la logística operativa del proceso.



- Recursos Financieros

Para llevar a cabo este proyecto, se hace necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos, para poder implementar la propuesta, a través de las diferentes actividades, que se pretenden realizar, siendo importante, la asignación presupuestaria de la institución. Los fondos para la implementación del modelo se generan del presupuesto operativo anual.

### **13.5 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO.**

La reacción de las instituciones ante los resultados de las evaluaciones de los empleados en su mayoría es reemplazar al empleado por otro, ahora se da a conocer una mejor alternativa que es la de preparar y capacitar al empleado para fortalecer su desempeño laboral y que posteriormente los resultados de dichas evaluaciones den un giro en cuanto al cambio positivo, asimismo les permitirá tener a un empleado eficiente y eficaz, comprometido con la institución.

- Propuesta del Plan de Capacitación

Es necesario el desarrollo del personal al interior de la institución y el mejor medio para lograrlo, es capacitándolos en temas que son esenciales para sus labores cotidianas. A continuación, se presenta la propuesta del plan de capacitación:

- Introducción

Toda evaluación del desempeño, proporciona los recursos necesarios, para identificar competencias y áreas de mejora, lo que sirve de base, para desarrollar planes de capacitación que optimicen el rendimiento laboral.

- Objetivos

- ✓ General

Proporcionar una herramienta, para desarrollar a los integrantes, coordinadores y asistentes de la Administración de Colegios Adventistas de la Zona Paracentral de El Salvador.

- ✓ Específicos
  - Definir políticas para el plan de capacitación.
  - Determinar los responsables de la ejecución del plan de capacitación del talento humano.
  - Planear las estrategias a seguir para que la capacitación, sea efectiva y proporcione los resultados esperados.
- Políticas
  - ✓ Todos los integrantes de la administración, deberán ser capacitados, por lo menos dos veces al año, para detectar las áreas de mejora.
  - ✓ Evaluar el aprendizaje de las capacitaciones impartidas.
  - ✓ Considerar las opiniones de los integrantes, respecto a la implementación, del modelo de evaluación, con el objeto de mejorar dicho proceso.
  - ✓ Las personas que impartan las capacitaciones, deberán tener la experiencia y el conocimiento necesario.
- Estrategias
  - ✓ Diseñar planes de capacitación, para toda la administración, tomando en cuenta, las necesidades detectadas, en la evaluación por competencias.
  - ✓ Impulsar talleres de simulación y demostración, para una mejor ejecución de sus responsabilidades, proporcionando al integrante de la administración oportunidades de desarrollo personal en su cargo actual o futuros.
  - ✓ Elaborar un instrumento para evaluar a los integrantes, luego de una capacitación y determinar si esta aporta valor agregado a sus labores cotidianas.
- Ejecución de la capacitación

La correcta capacitación acerca del modelo de evaluación de desempeño 360 grados, depende de la aceptación de toda la administración y la motivación del personal, para llevarla a cabo. La ejecución será llevada a cabo, por un equipo integrado, este estará formado por la unidad de desarrollo de recursos humanos.

- Responsables de la implementación del modelo

La unidad de desarrollo de Recursos Humanos, serán los responsables del proceso de implementación, de la evaluación por competencias basada en el modelo 360 grados, así como de la supervisión, control y seguimiento, con el apoyo de unánime de la administración de colegios adventistas.

- Tipos y modalidades de capacitación

Entre los tipos de capacitación que se pueden impartir de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación, se consideran las siguientes:

- Capacitación Preventiva: es aquella orientada a prever los cambios que se producen en los integrantes. Toda vez que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta capacitación tiene por objeto la preparación de los integrantes de la administración para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial. Este tipo de capacitación es la que se debe dar a los empleados que tengan una calificación entre medios y buenos.

- Capacitación correctiva: como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada normalmente en la institución, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. Es una capacitación profunda e intensa y es la más adecuada para los empleados que necesitan mejorar.
- Capacitación para el desarrollo de carrera: estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la institución, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Este tipo de capacitación es adecuada para los empleados excepcionales y con posibilidades de optar por un puesto mejor dentro de la administración de los colegios adventistas APS.

- Beneficios de la capacitación

Al poner en marcha el plan de capacitación, siendo su propósito general, fortalecer áreas deficientes, se ejecutará para contribuir a:

- Mantener al integrante de la administración al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Elevar el nivel de rendimiento de los integrantes de la administración y, con ello, al incremento de la toma de decisiones correctas.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la administración en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

### **13.6 SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 360.**

La efectividad de la implementación, se relaciona con la retroalimentación del proceso, es por eso, que el proceso requiere de un control y seguimiento constante, para hacerlo se debe considerar lo siguiente:

- a. Que el comité evaluador, este conformado por miembros, que pertenezcan a la Administración de Colegios Adventistas de la Zona Paracentral de El Salvador.
- b. Velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos de implementación del modelo.
- c. Confrontar la planificación, contra la ejecución del plan de implementación, con el fin de verificar, que todo se desarrolle, en los tiempos establecidos previamente.
- d. Reportar sistemáticamente los avances en la implementación a la Administración de Los Colegios Adventistas APS.

### **13.7 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL MODELO.**

La evaluación busca los orígenes y causas de las desviaciones entre las metas programadas y obtenidas, entre los recursos presupuestados y los gastos ejecutados, a fin de formular recomendaciones para la adopción de medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, estas recomendaciones retroalimentan a las demás funciones dando continuidad al modelo y propiciando el mejoramiento continuo del mismo.

Para medir las actividades y resultados obtenidos, en un periodo determinado, se deben organizar, revisiones periódicas de la aplicabilidad del modelo en la institución.

- **Objetivo**

Determinar y corregir los posibles errores, que se puedan presentar, en la ejecución del modelo, así mismo incluir gestiones o aspectos sobresalientes, que puedan mejorar la organización.

- **Medición de los objetivos planteados**

Los objetivos deben ser medibles en el tiempo, para poder determinar con precisión su cumplimiento, así mismo se podrá buscar la forma de reforzar el área funcional que presente bajos niveles de cumplimiento, para los objetivos planteados.

- **Auditorías internas sobre la efectividad del modelo**

Para verificar que los procesos se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido, se realizarán auditorías internas, en las diferentes áreas funcionales, de la corporación, por evaluadores participantes, de la misma institución, los cuales deben ser capacitados, previamente para esta función, donde cada auditor de procesos, deberá de evaluar, áreas diferentes a la cual pertenece, evitando así que se evalúe, en este proceso su propio trabajo.

- **Niveles de cumplimiento**

Consiste en identificar, cuales son las partes del proceso, que se están cumpliendo conforme a lo establecido, en la documentación preparada, al inicio en los diferentes puestos, de la corporación, en consecuencia, se determinarán los aspectos pendientes de cumplir.

- Acciones correctivas

Para poder solventar los incumplimientos identificados en la administración, es necesario, tomar ciertas acciones, para corregir las deficiencias, encontradas en dichas áreas y determinar quién será el responsable de ejecutarlas, el plazo para su cumplimiento y el encargado del seguimiento a las mismas.

- Planes preventivos o de mejora

Después de haber determinado las acciones correctivas necesarias, para solventar las deficiencias de las áreas funcionales, se hace un análisis para preparar planes de mejora, que contribuyan a prevenir o evitar posibles fallas, en los procesos y actividades en la corporación.

- Revisiones por la administración.

Para poder evaluar y verificar el avance, que se está haciendo con el modelo, es importante un seguimiento por parte de la administración, el comité evaluador y jefe de la unidad de desarrollo humano, de acuerdo con un plan previamente elaborado en el cual se establezca la periodicidad, con que se harán estas revisiones.

## **14. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **14.1 Presupuesto.**

Como parte del crecimiento de los colegios adventistas de la zona paracentral de El salvador, en el transcurso del tiempo se ve en la necesidad de crear un método de evaluación que ayude al desarrollo del talento humano, para cumplir con los requerimientos que son solicitados por las exigencias que implica la administración de colegios y más a profundidad, en la administración de la educación de los niños y jóvenes de la zona paracentral.

La implementación de un método de evaluación asegura la optimización de los procesos, ya que es necesario contar con un medidor de desempeño que nos mantenga en la línea de la misión y visión de los colegios adventistas.

Para administrar efectivamente los colegios se requiere de un sistema que le permita contribuir a la administración una eficiente toma de decisiones y realización de tareas que en conjunto formen parte de una buena administración. El evaluar al personal es una tarea muy importante, ya que el talento humano es uno de los elementos más importantes de una organización, es necesaria un área o persona que se encargue de evaluar los procesos, decisiones, personal entre otras facetas que necesitan mantenerse observadas.

El principal reto que enfrenta actualmente la organización es el mejoramiento continuo del personal que la integra. El método de evaluación de desempeño existe para mejorar la contribución de las personas a la organización. Para llevar a cabo las funciones del área necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos.

La creación del método de evaluación de desempeño dentro de la administración de colegios adventistas contribuirá a hacer frente a las necesidades personales, sociales y de la organización.

Los objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, conservar y sobre todo evaluar una fuerza laboral eficaz.

Anexo se detalla un presupuesto estimado para la evaluación de desempeño, donde se describen los recursos necesarios y que están al alcance de la empresa para la implementación, como son los recursos económicos y materiales para que la evaluación se realice.

<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>	<b>Total evaluación</b>
<b>Honorarios del evaluador(Coordinador de Recursos humanos)</b>	<b>\$4,800.00</b>
<b>Transporte</b>	<b>\$1,800.00</b>
<b>Alimentación</b>	<b>\$2,400.00</b>
<b>Equipo de implementación y trabajo(computadora, impresora entre otros)</b>	<b>\$3,600.00</b>
<b>Energía eléctrica</b>	<b>\$1,200.00</b>
<b>Internet</b>	<b>\$300.00</b>
<b>Material de trabajo</b>	<b>\$240.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$14,340.00</b>



### 15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ACTIVIDADES.	Tiempo en semanas.								Encargado de realizar actividad
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Introducción a la evaluación	■	■							Coordinador de recursos humanos y asistente
Indicaciones del proceso		■							Coordinador de recursos humanos y asistente
Presentación de las evaluaciones de desempeño			■						Coordinador de recursos humanos y asistente
Comunicación del método de evaluación a utilizar			■						Coordinador de recursos humanos y asistente
Realización de evaluación				■					Coordinador de recursos humanos y asistente
Evaluación psicológica					■				Coordinador de recursos humanos y asistente
Evaluación de aptitudes						■			Coordinador de recursos humanos y asistente
Análisis de resultados de evaluación							■		Coordinador de recursos humanos y asistente
Comunicación de resultados								■	Coordinador de recursos humanos y asistente

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

1. Diccionario Bíblico, IADPA, Inter-American División Publishing Association®
2. Manual de la Iglesia, publicado por la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, Ed. Aprobada por el Congreso 2015, IADPA, Inter-American División Publishing Association®
3. Render Heizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición.
4. Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011
5. Ivancevich, John M. Comportamiento Organizacional, 7° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 2006.
6. Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011.
7. Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Gráfico UCA, 2004.
8. Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano; Editorial Mc GRAW-HILL, 2002.
9. Metodología de la Investigación, 6ta. Edición, Roberto Sampieri.
10. Sampieri, Hernández Roberto (2008). La idea: Nace un proyecto de investigación (20-39); Metodología de la investigación. McGraw-Hill: México.
11. Sampieri, Hernández Roberto, 2014

### **Leyes**

1. Constitución de la República de El Salvador. Decreto No 38, de fecha 16 de diciembre de 1983, publicado en Diario Oficial No 234. Tomo No 281.
2. Ley de la Carrera Docente. Decreto No 665, de fecha 7 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial No 58, Tomo No 330.
3. Código de Trabajo. Decreto No 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en Diario Oficial No 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1932.
4. Ley del Seguro Social. Decreto No 1263, de fecha 03 de diciembre de 1953, publicado en Diario Oficial No 226, Tomo 161, de fecha 11 de diciembre de 1953
5. Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto N° 894, Diario Oficial N° 238, Tomo N° 333, de fecha 17 de diciembre de 1996.

## Trabajos de Graduación

Castillo Orantes, Guzmán Vásquez, Vásquez de Guzmán (2019). “Sistema de gestión del talento Humano que contribuya a fortalecer la Administración de la empresa móvil GSM, S.A de C.V., ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, departamento de la Libertad.

## Sitios Web

1. Educación Adventista <https://www.educacionadventista.com/conoce/por-que-ea/>
2. Diccionario Bíblico <https://www.bibliatodo.com/Diccionario-biblico/colportor>
3. Unión Salvadoreña Adventista USA <https://www.unionelsalvador.org>
4. [https://itepeyac.interamerica.org/uploaded\\_assets/166298](https://itepeyac.interamerica.org/uploaded_assets/166298)
5. MINED historia <http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=historia>
6. Diccionario significados educación <https://www.significados.com/educación/>
7. White UNADECA <https://unadeca.net/cwhite/el-salvador/>
8. Red EA Universidad Loma Linda  
<https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study/us-usa/school-college-university/loma-linda-university/2380/international.html>
7. Revista intégrate; publicada el 7 de enero, 2022 artículo “Evaluación 360 grados; guía completa para aplicarla en 2022, recuperada el 1 de mayo de 2022 en el enlace  
<https://www.integrattec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>.

# ANEXOS:

# Anexo 1

Encuesta dirigida a  
Empleados de los Colegios  
Adventistas de la Zona  
Paracentral de El Salvador.

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



**Encuesta dirigida a:** personal Operativo de los Colegios Adventistas del Séptimo Día en la Zona Paracentral.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

Género: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Rango de edad: 25 - 35 años \_\_\_ 36 - 45 años \_\_\_ 46 - 55 años \_\_\_ 56 o más años \_\_\_

Tiempo de laborar en los colegios adventistas:

Menos de 1 año \_\_\_ De 1 – 3 años \_\_\_ de 4 – 6 años \_\_\_ Más de 6 años \_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_ Horas diarias que labora \_\_\_\_\_

Días: \_\_\_\_\_

Funciones que desempeña: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Además de trabajar estudia: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Tiene expectativas de seguir estudiando Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si tiene expectativas de seguir estudiando en que área le gustaría especializarse:

\_\_\_\_\_

**Objetivo:** recopilar información sobre la contribución que hará el método de evaluación del desempeño en los colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador. Esta información se utilizará únicamente con fines didácticos en la elaboración del Trabajo de Graduación.

**Indicaciones:** El presente instrumento de recolección de datos contiene preguntas cerradas y semiabiertas, se le pide de favor marcar con una X las que considere adecuadas y para el caso de las semiabiertas se pide responder de acuerdo a su conocimiento.

1. ¿Conoce usted cual es la finalidad de un método de evaluación del desempeño?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Referente a: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo evalúa el desempeño de su trabajo?

a) Excelente \_\_\_\_\_

b) Bueno \_\_\_\_\_

c) Regular \_\_\_\_\_

3. ¿Considera necesario un área de gestión de Talento Humano para los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Considera necesario un método de evaluación del desempeño basado en el sistema GANAR/GANAR?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Desea saber cuáles son los beneficios de un método de evaluación del desempeño y su aporte personal, profesional y organizacional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son las áreas de su conocimiento que usted considera son fortaleza en los que usted aporta a los colegios adventistas?

Espiritual \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ Ambas \_\_\_\_\_

7. ¿Considera necesario establecer un método de evaluación de desempeño para capacitarle en las áreas que considere necesita reforzar conocimientos?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es su nivel académico?  
a) Bachiller \_\_\_\_\_  
b) Docente \_\_\_\_\_  
c) Grado Universitario en carrera a fines \_\_\_\_\_  
d) Maestría \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a evaluación de desempeño durante la actual pandemia?  
a) Muy mala \_\_\_\_\_  
b) No se realizó \_\_\_\_\_  
c) Se realizó con un poco de frecuencia \_\_\_\_\_  
d) Se realizó con normalidad \_\_\_\_\_
10. ¿Qué tipo de procedimiento es el que se utiliza para realizar evaluación del desempeño?  
a) El director nos explica y pasa en forma escrita y física \_\_\_\_\_  
b) El departamental nos explica y pasa en forma escrita y física \_\_\_\_\_  
c) Se nos da instrucciones en reunión virtual \_\_\_\_\_  
d) Se nos envía un link en línea para rellenar \_\_\_\_\_
11. ¿Conoce usted la estructura orgánica y cada una de sus funciones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿La estructura organizativa definida responde al cumplimiento de los objetivos establecidos?  
Sí cumple \_\_\_\_\_ Un poco \_\_\_\_\_ No cumple \_\_\_\_\_
13. ¿Las Normas e Instructivos disponibles para el funcionamiento eficiente de la organización son suficientes?  
1 – 2 No son suficientes  
3 - Intermedios  
4- Hay vacíos que deben solventarse  
5- Si son suficientes
14. ¿El personal en el área Educativa Adventista está motivado para cumplir las metas, objetivos estratégicos y operativos del sistema de control interno de la Institución?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



15. ¿La asignación de autoridad y responsabilidad se realiza de acuerdo al Manual de Organización aprobado y vigente?  
No \_\_\_\_ Necesita mejorar \_\_\_\_ Definitivamente si \_\_\_\_
16. ¿Existe una adecuada supervisión de las operaciones correctivas en oficinas centrales y descentralizadas?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
17. ¿Se da cumplimiento a los estándares requeridos para el óptimo desempeño en las funciones estratégicas del personal en la administración de los Colegios Adventistas en la APS?  
a) No hay establecidos estándares de desempeño \_\_\_\_  
b) No se cumplen \_\_\_\_  
c) Casi nunca se cumplen \_\_\_\_  
d) Algunas ocasiones se cumplen \_\_\_\_  
e) Si se cumplen \_\_\_\_
18. ¿Los objetivos definidos son afines con la Misión y Visión de la administración de la APS y conforme a las disposiciones legales aplicables?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
19. ¿Los objetivos y metas de los colegios, así como los Institucionales han sido aprobados y divulgados a todo el personal?  
a) No se han divulgado \_\_\_\_  
b) Solo algunos objetivos \_\_\_\_  
c) Sí, se han dado a conocer a todo el personal \_\_\_\_
20. ¿Los objetivos cuentan con indicadores de desempeño que permitan dar seguimiento efectivo de su cumplimiento?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
21. ¿Se evalúa periódicamente (Cada 6 meses y máximo cada año, según normas técnicas de Control Interno) el avance y cumplimiento de los objetivos?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
22. ¿Qué tipos de riesgos, internos o externos ha identificado que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades de los Colegios Adventistas en la APS?
23. ¿Cuál es el porcentaje de aporte, de su plan operativo al plan estratégico Administrativo de la APS?

**Muchas gracias por aportar sus valiosas respuestas.**

## Anexo 2

Entrevista dirigida a Jefaturas  
de la Administración de los  
Adventistas del Séptimo día  
en la Zona Paracentral.

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



**Entrevista dirigida a los administradores de la Asociación de los Adventistas del Séptimo Día.**

**Objetivo:** Obtener información sobre el aporte en la búsqueda de la excelencia académica en el departamento de educación, basado en la contribución que hará el método de evaluación del desempeño, en la Zona Paracentral de El Salvador. La información que se obtenga se utilizará únicamente para fines didácticos de elaboración de trabajo de graduación.

1. ¿Considera que un método de evaluación del desempeño podrá mejorar el desempeño de los empleados (obreros) en el departamento de educación adventista?
2. ¿Considera necesaria la existencia e implementación de Control Interno (periódicamente) en la búsqueda de mejoras personales empresariales?
3. ¿Es una persona o un departamento el responsable del proceso de Control Interno en el departamento de educación?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control interno?
5. ¿Existen documentos de control interno para la aplicación del proceso (Manual de Organización, lineamientos y procedimientos) para la ejecución adecuada del mismo?
6. ¿Quién o quiénes son los encargados del proceso de control interno y que pruebas científicas de investigación se le realizan para verificar que es el proceso administrativo correcto?

7. ¿Cuál es el periodo en el que se realizan los procesos de evaluación del desempeño como parte del control interno en el departamento de educación adventista?
8. ¿Se realizan acciones (capacitaciones, charlas, instrucciones) ante los resultados de la evaluación del desempeño?
9. ¿Periodo de actualización del MAO<sup>49</sup>, Manual de Evaluación del desempeño, lineamientos y procedimientos?
10. ¿Quién es el encargado de la realización de las actualizaciones en los documentos de control Interno y su perfil es profesional?
11. ¿Quién es el encargado de velar por que el proceso de evaluación del desempeño se realice de manera eficaz y eficiente en la mejora continua?
12. ¿Cuál es el incentivo que se les proporciona a los empleados por ser eficientes y eficaces?
13. ¿Cuáles son las medidas que se toman ante las personas que el desempeño no mejora en reiteradas ocasiones?
14. ¿Cómo considera que se deben de motivar a los empleados?
15. ¿Cómo se establecen las líneas de mando en el departamento de Educación Adventista?
16. ¿Se cumplen las líneas de mando adecuadamente en el departamento de educación adventista en la Paracentral?

---

<sup>49</sup> Manual de Organización

# Anexo 3

Lista de Cotejo utilizada para  
la observación.



LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN DIRECTA LAS DIFERENTES ÁREAS Y COMPORTAMIENTOS DONDE SE DESARROLLA LABORALMENTE EL PERSONAL DE LOS COLEGIOS ADVENTISTA DEL SÉPTIMO DÍA EN LA ZONA PARACENTRAL DEL EL SALVADOR.

**Objetivo:** Recolectar información necesaria mediante la observación que sirva de base a la dotación de información que amplía el conocimiento de la situación actual respecto a método de evaluación del desempeño en el departamento de educación en la zona Paracentral de El Salvador.

Fecha: .

Observador/a: .

Escala de Medición

1	2	3	4
<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>

Variables Observables		1	2	3	4
1	Supervisión				
	Cumplimiento de objetivos				
	Cumplimiento de metas				
2	Comunicación				
	Fluidez de información entre Administración y departamental				
	Fluidez de información entre departamental y personal operativo				
3	Proceso administrativo				
	Conoce con claridad los procesos administrativos				
	Aplica conocimientos profesionales al ejecutar funciones				
	Tiene conocimiento de las estrategias para la implementación de un proceso administrativo que aporte a la mejora de estos.				
4	Infraestructura				
	Las instalaciones cumplen con condiciones para ejercer las funciones de enseñanza aprendizaje.				
	Existen diferentes áreas acordes a las necesidades y funciones				
	Las instalaciones eléctricas son adecuadas				

# Anexo 4

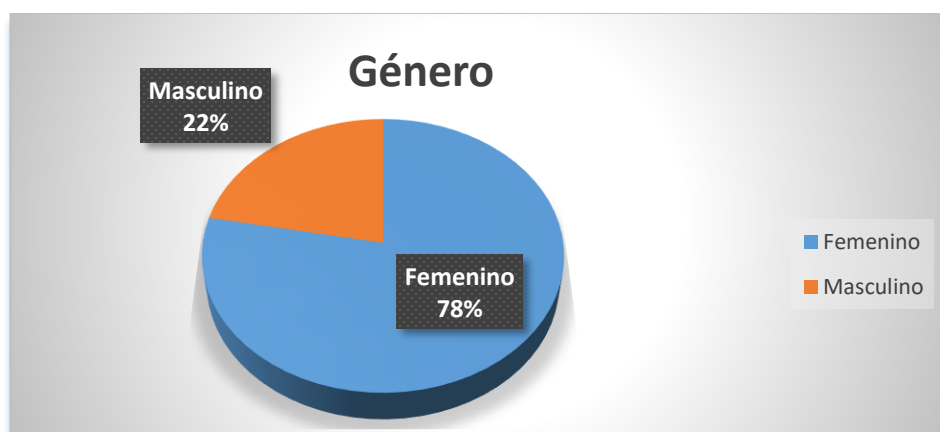
Tabulación y comentarios del  
cuestionario.

## DATOS GENERALES

### GÉNERO

**Objetivo:** Verificar el género que prevalece en los empleados de los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral.

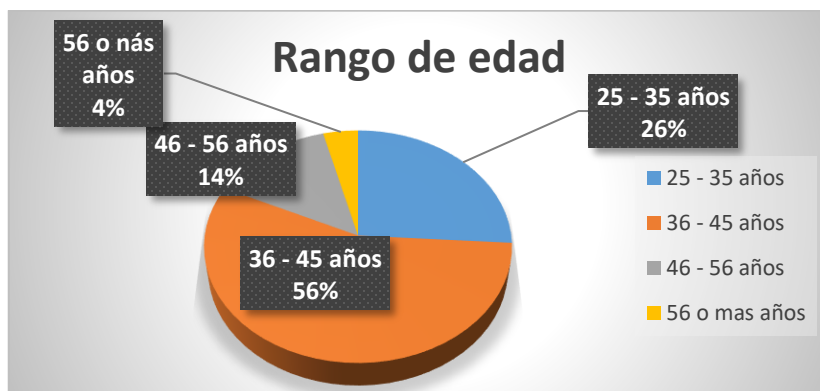
**Gráfica No 1**



### RANGO DE EDAD

**Objetivo:** Identificar el rango de edad de los empleados de los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral.

**Gráfica No 2**

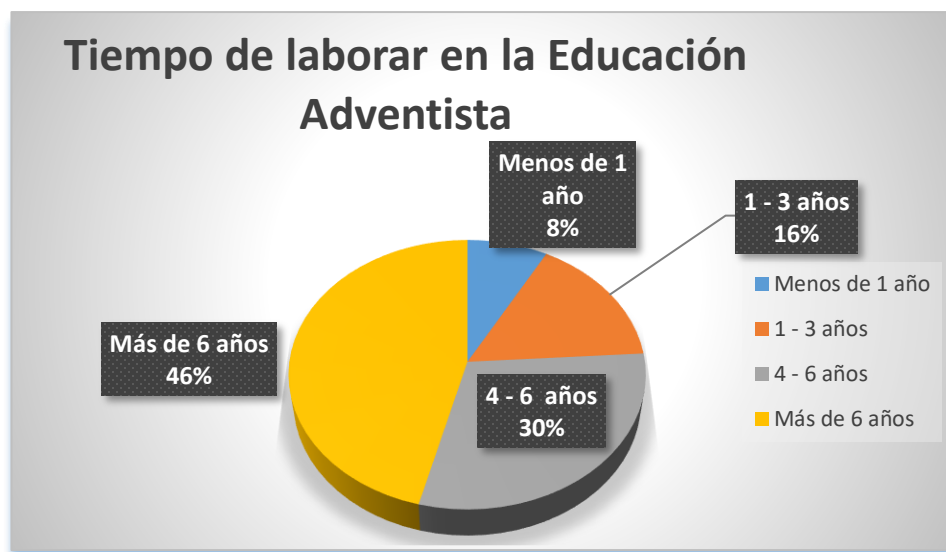


### TIEMPO DE LABORAR EN LOS COLEGIOS ADVENTISTAS.

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral.

**Gráfica No 3**



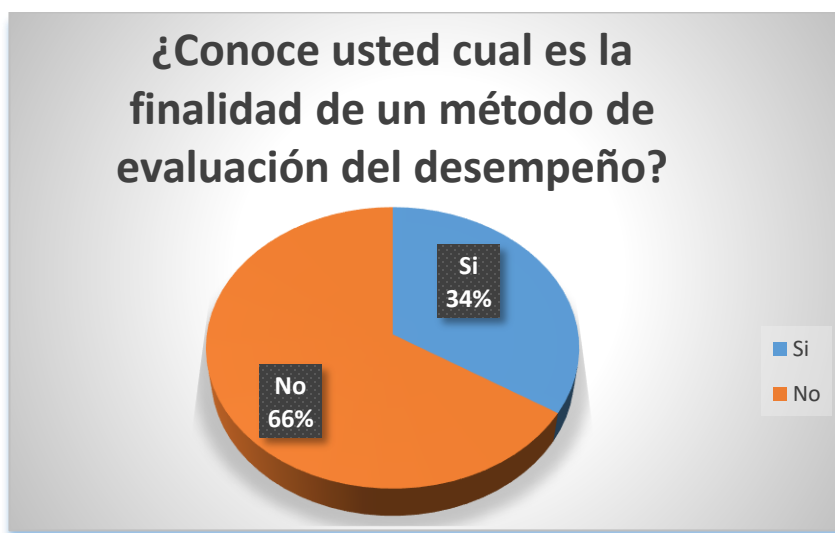


#### DATOS DEL CONTENIDO.

24. ¿Conoce usted cuál es la finalidad de un método de evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Conocer el nivel de información respecto a la finalidad de los métodos de evaluación del desempeño.

#### Gráfica No 4



25. ¿Cómo evalúa el desempeño de su trabajo?

**Objetivo:** Verificar la autonomía y responsabilidad respecto al profesionalismo en la gestión de sus funciones.

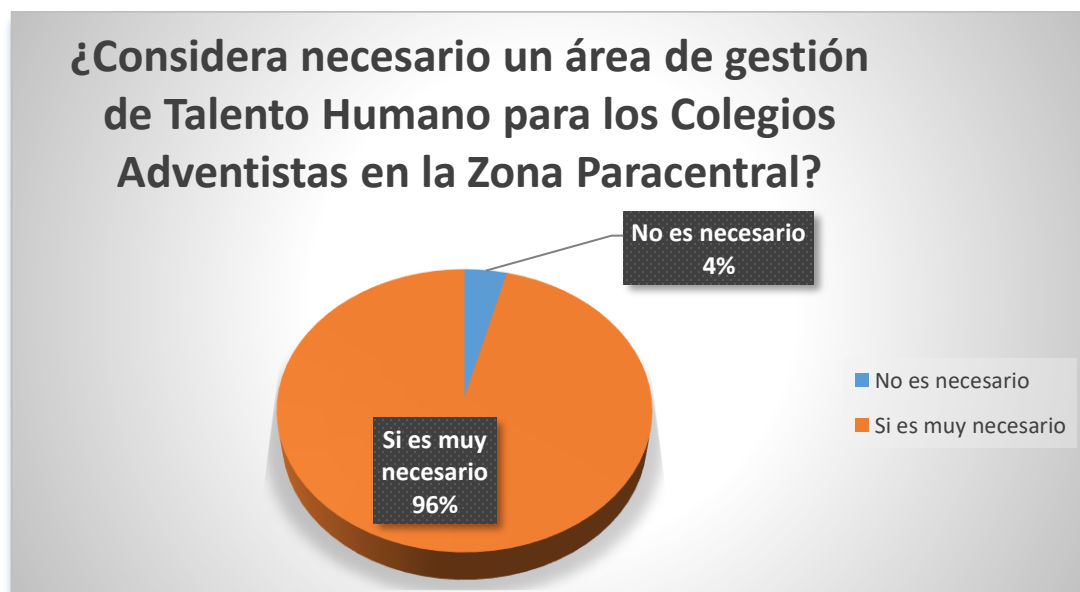
#### Gráfica No 5



**26. ¿Considera necesario un área de gestión de Talento Humano para los Colegios Adventistas en la Zona Paracentral?**

**Objetivo:** Considerar la necesidad de establecer un área que se encargue de la gestión del Talento Humano, para potencializar la puesta en marcha de la efectividad de un método de evaluación del desempeño enfocado al sistema de GANAR/GANAR.

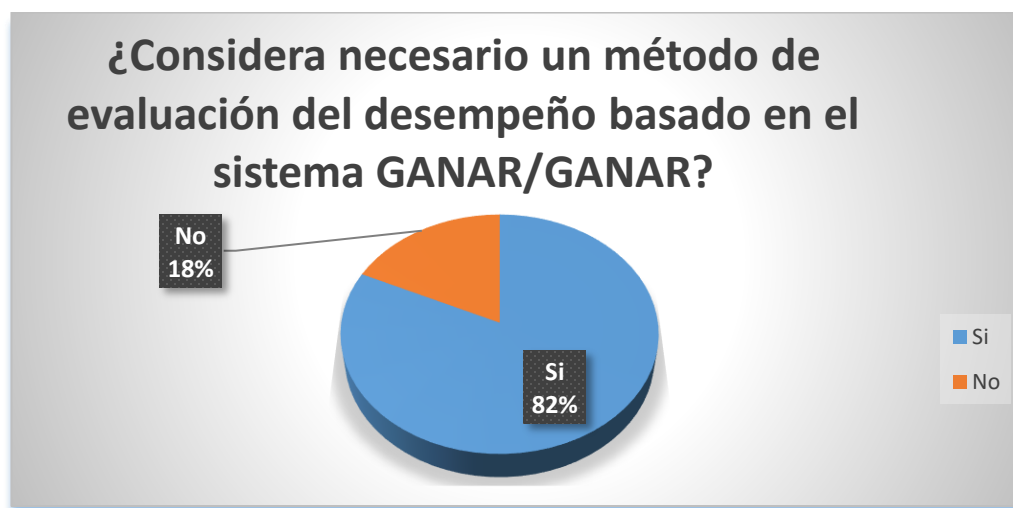
**Gráfica No 6**



27. **¿Considera necesario un método de evaluación del desempeño basado en el sistema GANAR/GANAR?**

28. **Objetivo:** Considerar la necesidad de la implementación de un método de evaluación del desempeño.

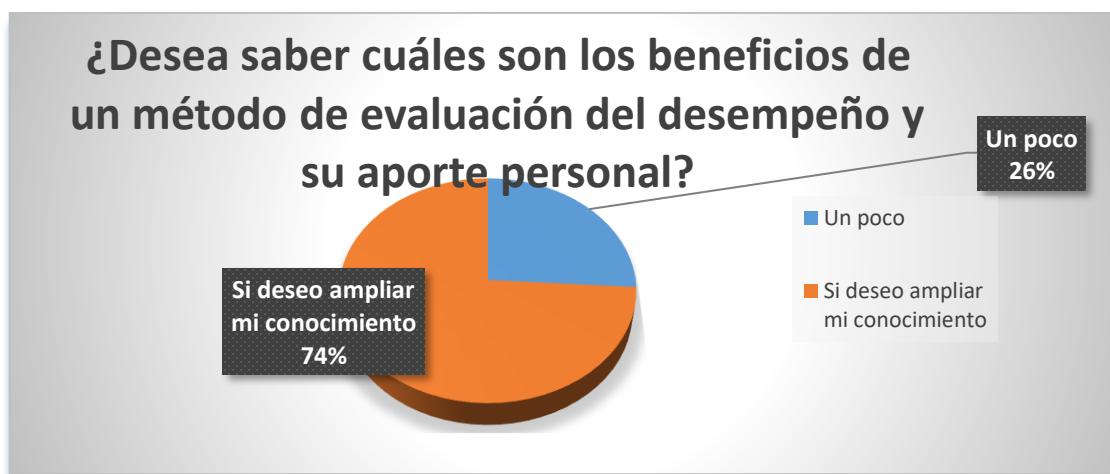
Gráfica No 7



29. **¿Desea saber cuáles son los beneficios de un método de evaluación del desempeño y su aporte personal, profesional y organizacional?**

**Objetivo:** Identificar los beneficios personales, profesionales y organizacionales que se pueden obtener al realizar periódicamente un método de evaluación del desempeño.

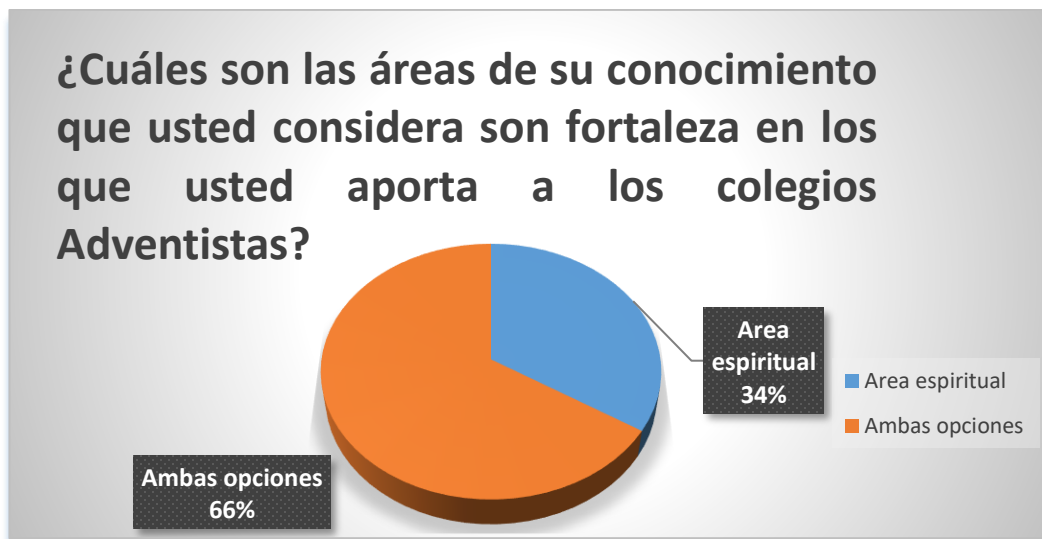
Gráfica No 8



**30. ¿Cuáles son las áreas de su conocimiento que usted considera son fortaleza en los que usted aporta a los colegios adventistas?**

**Objetivo:** Identificar las áreas en la que son de mayor o menor aporte en la ejecución de la labor encomendada.

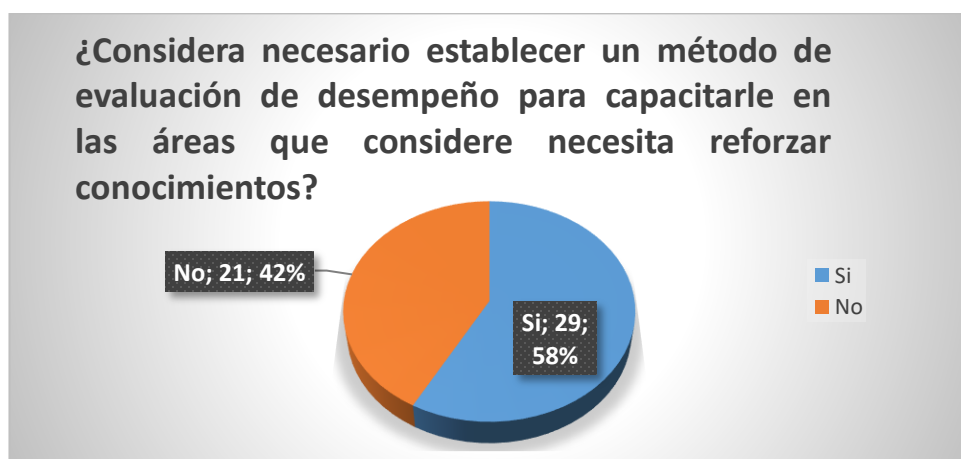
**Gráfica No 9**



**31. ¿Considera necesario establecer un método de evaluación de desempeño para capacitarle en las áreas que considere necesita reforzar conocimientos?**

**Objetivo:** Reconocer la necesidad del establecimiento de un método de evaluación del desempeño para la búsqueda de la mejora.

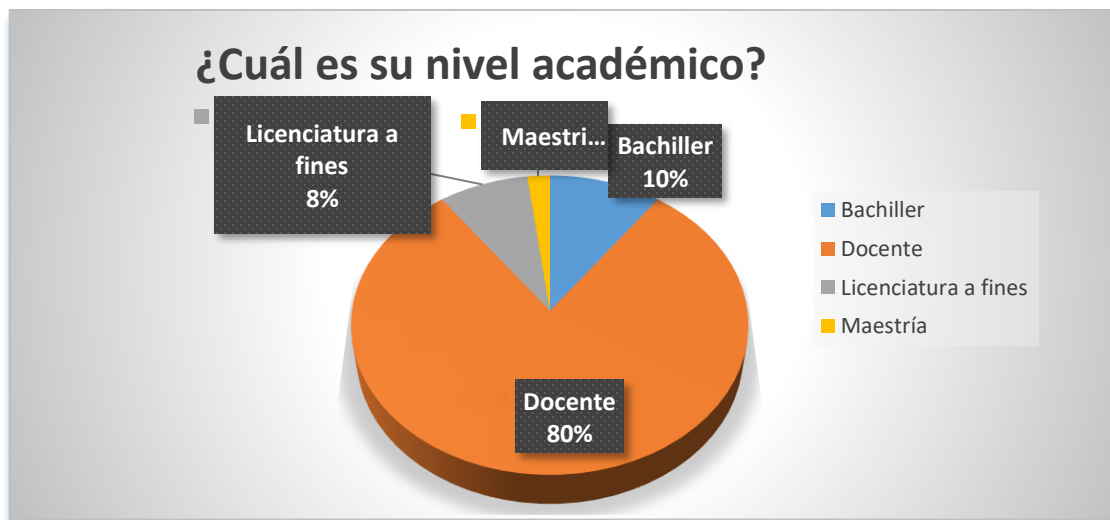
**Gráfica No 10**



### 32. ¿Cuál es su nivel académico?

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de cada uno de los empleados que laboran en los Colegios Adventistas,

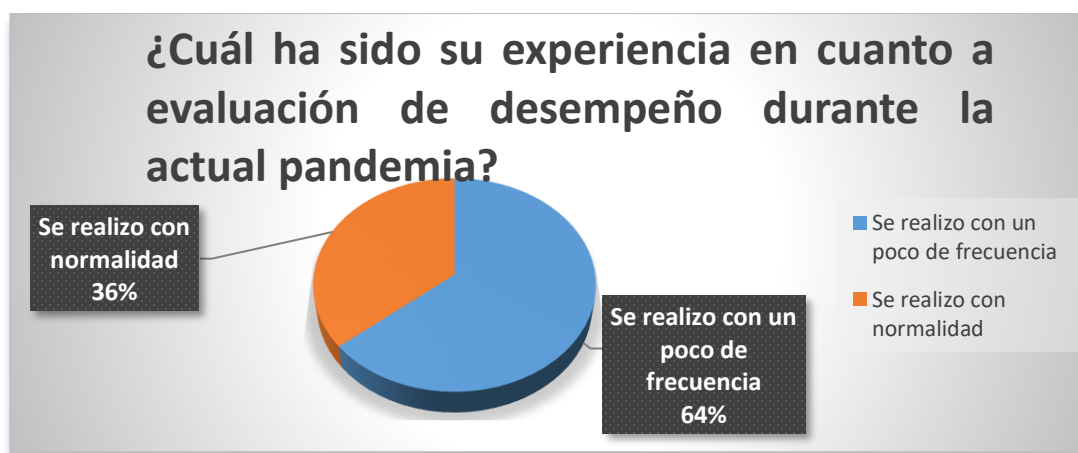
**Gráfica No 11**



### 33. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a evaluación de desempeño durante la actual pandemia?

**Objetivo:** Identificar cuáles han sido las percepciones respecto a ejecución de evaluación del desempeño en la actual pandemia y sus conocimientos aplicados y en los que se necesita mejorar.

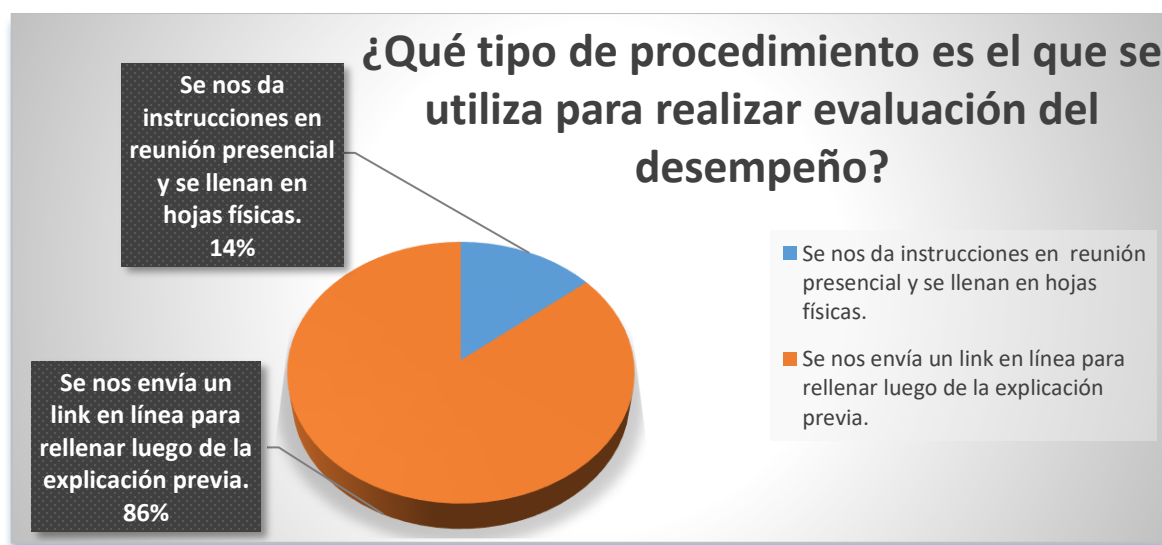
**Gráfica No 12**



### 34. ¿Qué tipo de procedimiento es el que se utiliza para realizar evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Validar el tipo de procedimiento que se utiliza actualmente respecto a la evaluación del desempeño.

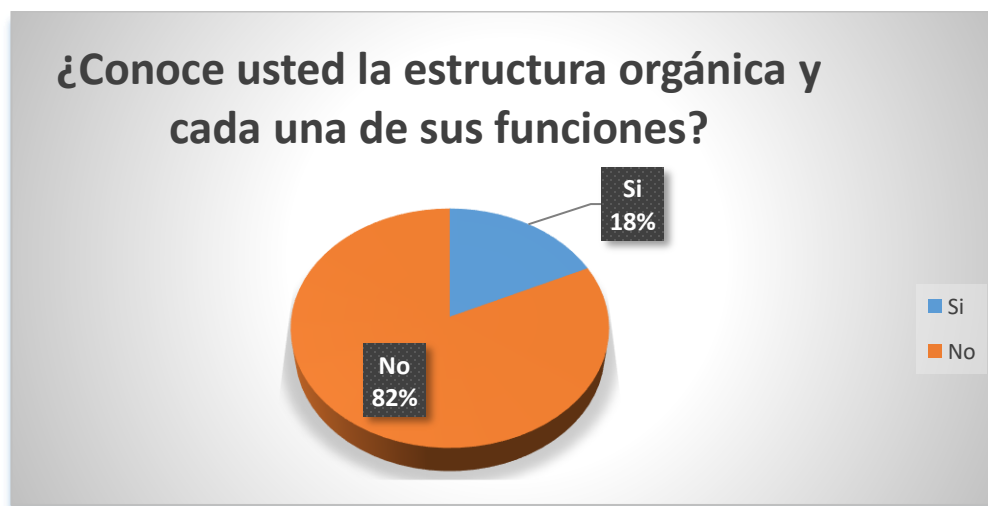
**Gráfica No 13**



### 35. ¿Conoce usted la estructura orgánica y cada una de sus funciones?

**Objetivo:** Verificar el nivel de información que tienen los empleados respecto a la estructura orgánica del departamento de educación adventista en la Zona Paracentral.

**Gráfica No 14**



**36. ¿La estructura organizativa definida responde al cumplimiento de los objetivos establecidos?**

**Objetivo:** Valorar si en la práctica la estructura orgánica está en función a la actual estructura orgánica.

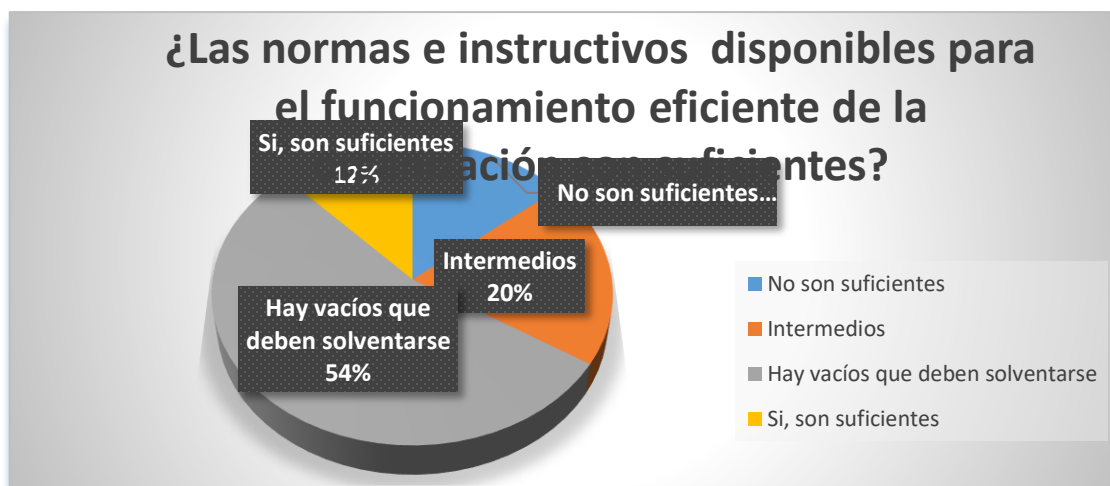
**Gráfica No 15**



**37. ¿Las Normas e Instructivos disponibles para el funcionamiento eficiente de la organización son suficientes?**

**Objetivo:** Identificar si los documentos normativos e instructivos son acorde a la actual estructura organiza.

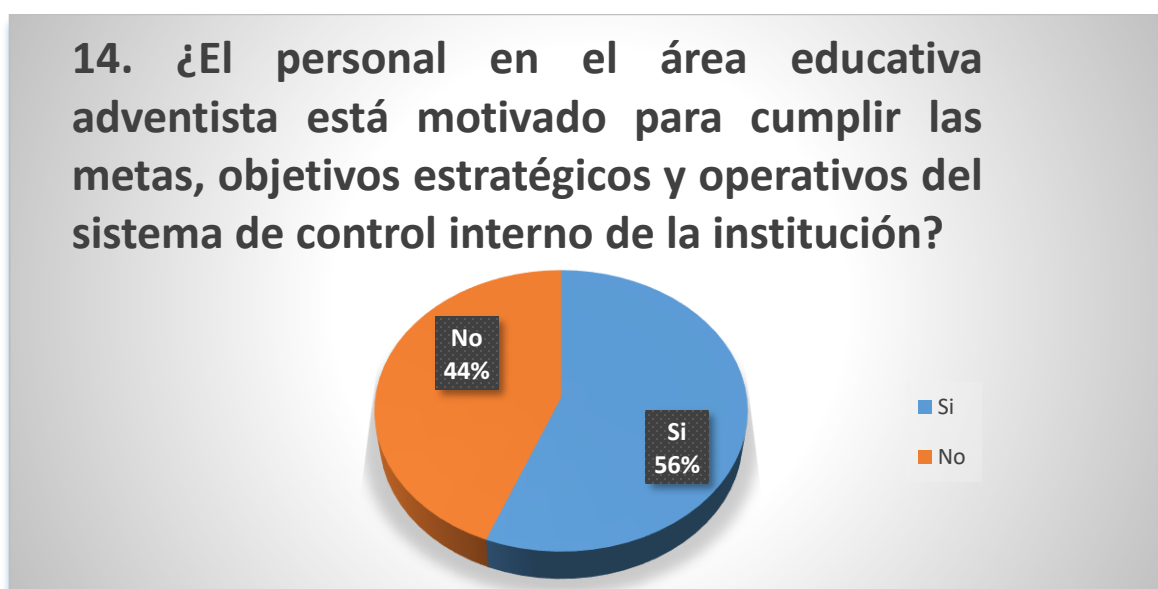
**Gráfica No 16**



38. ¿El personal en el área Educativa Adventista está motivado para cumplir las metas, objetivos estratégicos y operativos del sistema de control interno de la Institución?

**Objetivo:** Identificar el grado de motivación de los empleados tienen en la actualidad en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Gráfica No 17

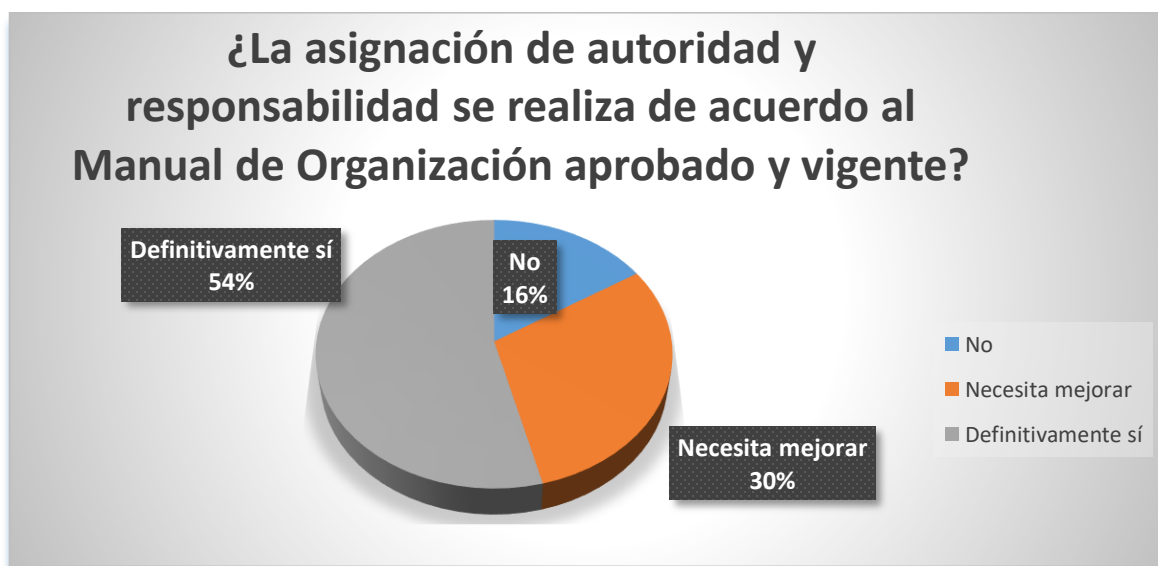




**39. ¿La asignación de autoridad y responsabilidad se realiza de acuerdo al Manual de Organización aprobado y vigente?**

**Objetivo:** Verificar la asignación de autoridad y responsabilidad respetando el Manual de organización en el departamento de Educación Adventista.

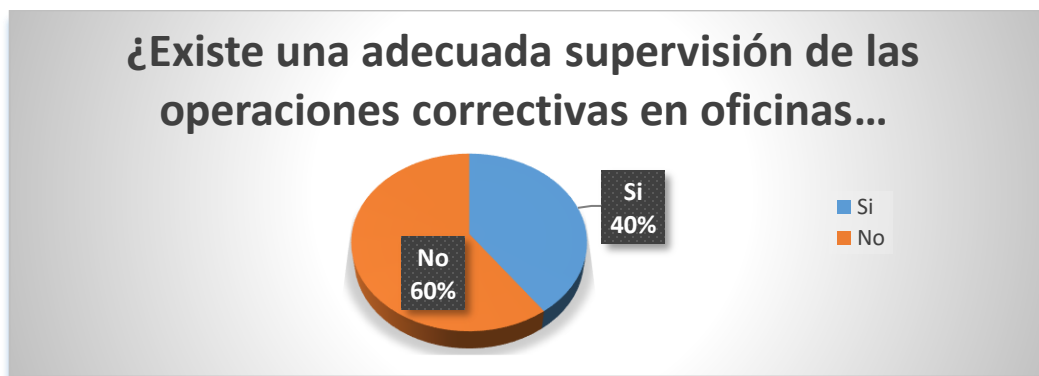
**Grafica No 18**



**40. ¿Existe una adecuada supervisión de las operaciones correctivas en oficinas centrales y descentralizadas?**

**Objetivo:** Obtener información de la supervisión en las operaciones administrativas y operativas en el departamento de Educación Adventista.

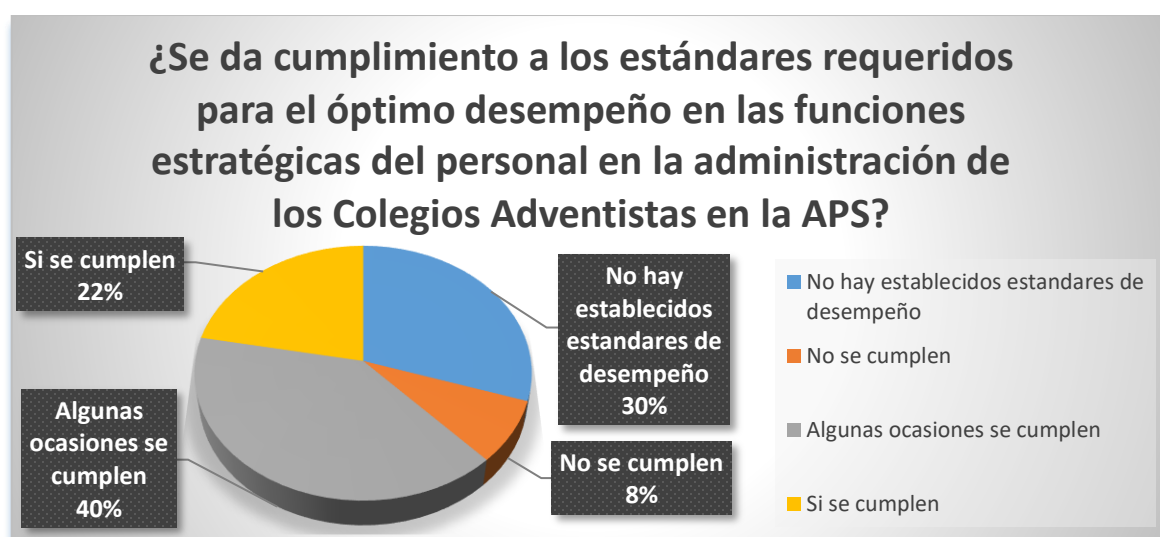
**Gráfica No 19**



**41. ¿Se da cumplimiento a los estándares requeridos para el óptimo desempeño en las funciones estratégicas del personal en la administración de los Colegios Adventistas en la APS?**

**Objetivo:** Verificar el nivel de cumplimiento de en la ejecución en las funciones y el desempeño del personal administrativo y operativo en los colegios adventistas en la Zona Paracentral.

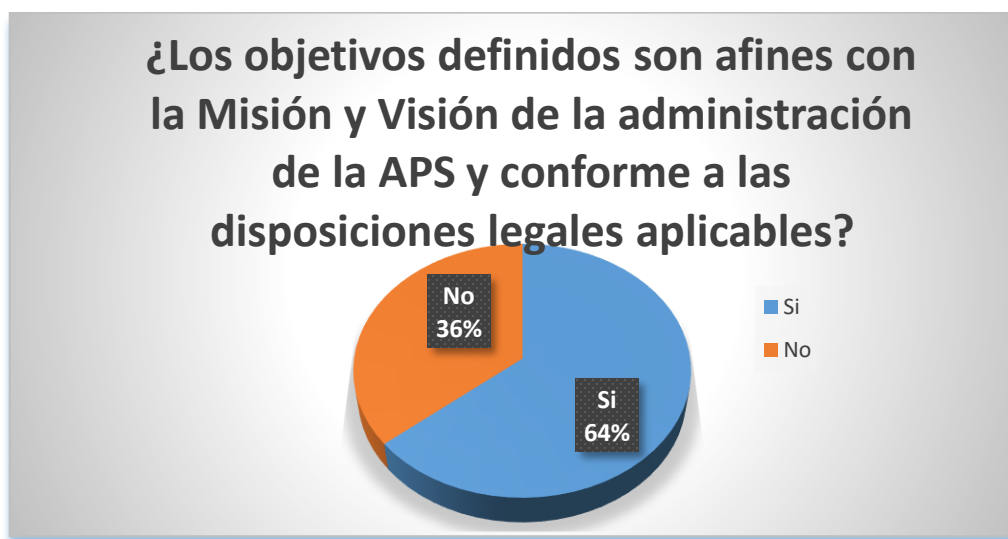
**Gráfica No 20**



**42. ¿Los objetivos definidos son afines con la Misión y Visión de la administración de la APS y conforme a las disposiciones legales aplicables?**

**Objetivo:** Identificar si los objetivos del departamento de educación son afines con la Misión y Visión de la administración organizacional en general de los colegios adventistas en la Zona Paracentral.

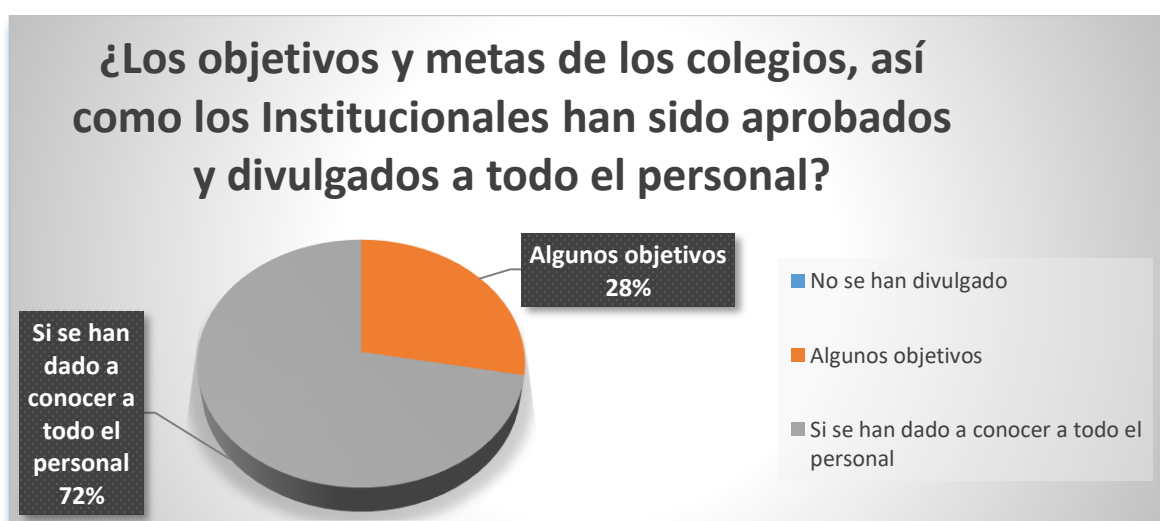
Gráfica No 21



43. ¿Los objetivos y metas de los colegios, así como los Institucionales han sido aprobados y divulgados a todo el personal?

**Objetivo:** Verificar el grado de divulgación de los objetivos y metas institucionales a todos los empleados en los colegios adventistas de la Zona Paracentral.

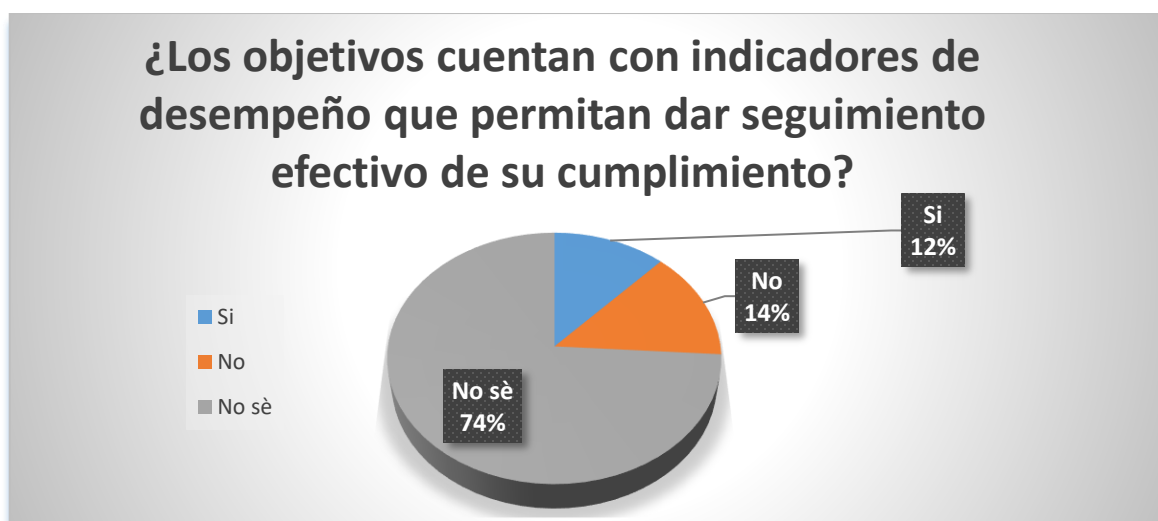
Gráfica No 22



**44. ¿Los objetivos cuentan con indicadores de desempeño que permitan dar seguimiento efectivo de su cumplimiento?**

**Objetivo:** Validar si los objetivos son cuantificables respecto al desempeño en el departamento de educación de los colegios adventistas en la Zona Paracentral.

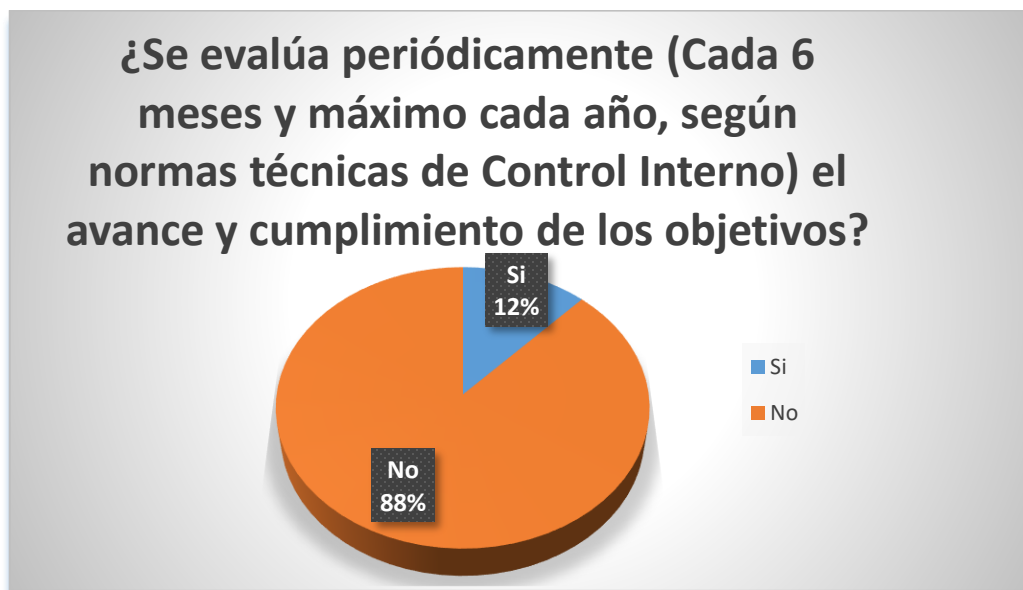
**Gráfica No 23**



**45. ¿Se evalúa periódicamente (Cada 6 meses y máximo cada año, según normas técnicas de Control Interno) el avance y cumplimiento de los objetivos?**

**Objetivo:** Identificar el periodo de evaluación al desempeño actual, su avance y cumplimiento de metas en el departamento de educación de los colegios adventistas en la zona paracentral.

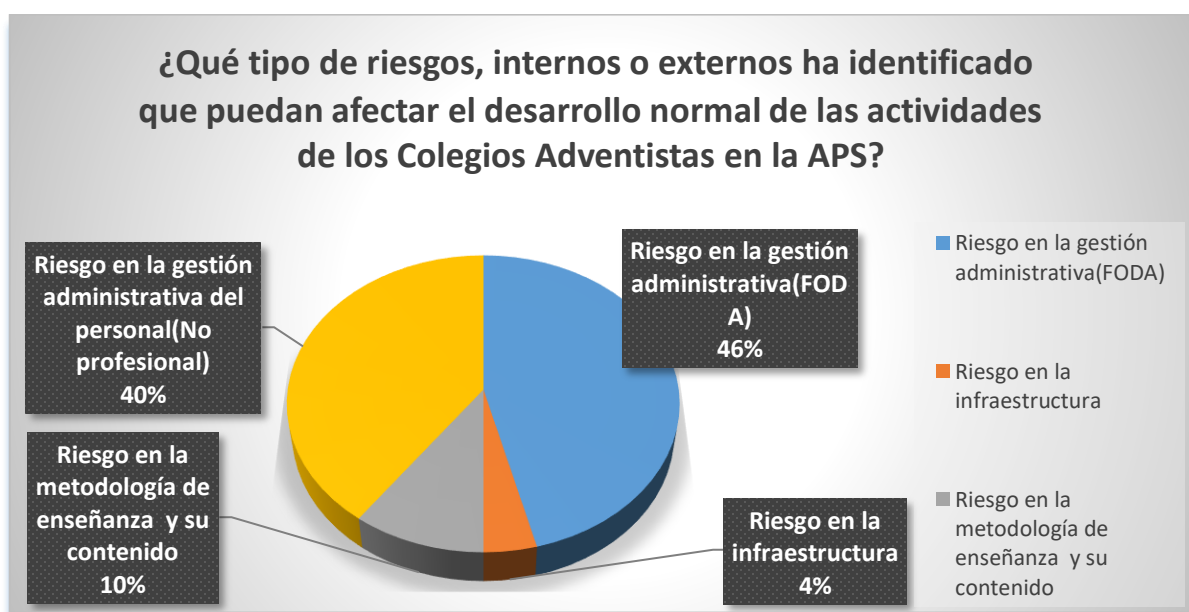
Gráfica No 24



46. ¿Qué tipos de riesgos, internos o externos ha identificado que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades de los Colegios Adventistas en la APS?

**Objetivo:** identificar según la percepción de los empleados los riesgos actuales y potenciales en el departamento de educación adventista en la Zona Paracentral.

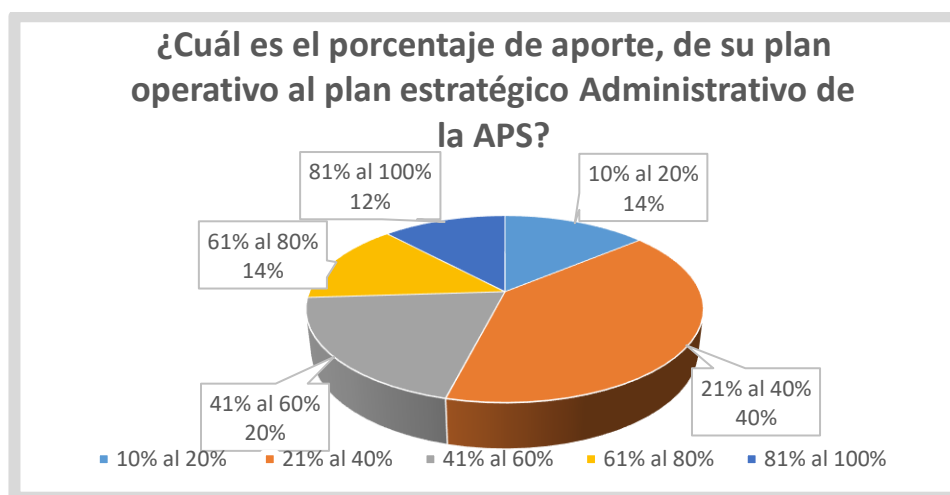
Gráfica No 25



**47. ¿Cuál es el porcentaje de aporte, de su plan operativo al plan estratégico Administrativo de la APS?**

**Objetivo:** Identificar el nivel de aporte del plan operativo del departamento de educación al plan estratégico de la administración general de la Asociación de los Adventistas en la Zona Paracentral.

**Gráfica No 26**



# Anexo 5

## Resultado de la entrevista

Durante la entrevista se utilizó el instrumento de guía de entrevista el que se realizó a la administración de la Asociación de los Adventistas en la Paracentral, obteniendo lo siguiente:

1. **¿Considera que un método de evaluación del desempeño podrá mejorar el desempeño de los empleados (obreros)<sup>50</sup> en el departamento de educación adventista?**

Al momento de realizar la entrevista al personal de la administración, se verifica que hay un común acuerdo de que un método de evaluación del desempeño mejorara el rendimiento del personal en los colegios adventistas.

2. **¿Considera necesaria la existencia e implementación de Control Interno (periódicamente) en la búsqueda de mejoras personales empresariales?**

De acuerdo a mutuo consenso de parte de las jefaturas se obtuvo una respuesta unánime de que el control interno por medio de la evaluación del desempeño es una herramienta vital para la búsqueda de la mejora en los servicios que se prestan en los colegios adventistas de la Asociación Paracentral de El Salvador.

3. **¿Es una persona o un departamento el responsable del proceso de Control Interno en el departamento de educación?**

Hasta el momento de la aplicabilidad de la presente investigación no había personal asignado, sin embargo, en medio de esta entrevista se anunció que es el departamental designado para emitir inicialmente un control interno mediante la evaluación del desempeño.

4. **¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control interno?**

Al momento de la realización de la presente entrevista, no se ha realizado ningún proceso interno para la evaluación del desempeño individual, es decir no hay control interno establecido.

5. **¿Existen documentos de control interno para la aplicación del proceso (Manual de Organización, lineamientos y procedimientos) para la ejecución adecuada del mismo?**

De acuerdo al resultado de la entrevista se evidencia que los documentos de control interno hay a nivel general, no son a nivel seccionado, es decir, solo institucional (solo la asociación general de los adventistas a nivel de Uniones de país y por zona no hay documentos, los cuales se pretende mejorar.

---

<sup>50</sup> Obrero se refiere a una persona profesional que trabaja como docente o administrativo en los colegios adventistas



**6. ¿Quién o quiénes son los encargados del proceso de control interno y que pruebas científicas de investigación se le realizan para verificar que es el proceso administrativo correcto?**

No hay proceso de control interno, recién se le ha delegado al departamental del departamento de educación adventista en la Asociación Paracentral.

**7. ¿Cuál es el periodo en el que se realizan los procesos de evaluación del desempeño como parte del control interno en el departamento de educación adventista?**

Aún no se ha determinado ya que no hay un proceso interno como tal de evaluación del desempeño en la educación adventista de la asociación paracentral.

**8. ¿Se realizan acciones (capacitaciones, charlas, instrucciones) ante los resultados de la evaluación del desempeño?**

Se prevé que al aplicarlos así se determine la gestión por parte de la persona designada a realizar la evaluación del desempeño.

**9. ¿Periodo de actualización del MAO<sup>51</sup>, Manual de Evaluación del desempeño, lineamientos y procedimientos?**

Según los entrevistados se prevé que será de manera sistemática asignado a la persona que se designara, el tiempo será de acuerdo a necesidades que surjan de correcciones y divulgados a todo el personal dichos cambios.

**10. ¿Quién es el encargado de la realización de las actualizaciones en los documentos de control Interno y su perfil es profesional?**

Este punto ha sido una oportunidad de mejora ya que de acuerdo a los entrevistados se pretende realizar actualizaciones en el perfil para poder cumplir los estándares profesionales requeridos en el personal asignado (Departamental).

**11. ¿Quién es el encargado de velar por que el proceso de evaluación del desempeño se realice de manera eficaz y eficiente en la mejora continua?**

De acuerdo a los entrevistados concuerdan que será la administración en la Asociación Paracentral, para validar y velar que el proceso de evaluación del desempeño se lleve a cabo para lograr la calidad que se requiere en los procesos y procedimientos.

**12. ¿Cuál es el incentivo que se les proporciona a los empleados por ser eficientes y eficaces?**

Según las jefaturas entrevistadas se prevé realizar un programa de incentivos (en gestión al poner en marcha el método de evaluación del desempeño)

---

<sup>51</sup> Manual de Organización

**13. ¿Cuáles son las medidas que se toman ante las personas que el desempeño no mejora en reiteradas ocasiones?**

Según las jefaturas entrevistadas se prevé realizar por medio de rotaciones y si el comportamiento es reiterado se tomarán acciones drásticas (despido o rotación).

**14. ¿Cómo considera que se deben de motivar a los empleados?**

De acuerdo a las jefaturas empleadas se han realizado una serie de incentivos (económicos y sociales), hasta esta administración en gestión 2020-2023, en la asociación paracentral, es importante mencionar que los entrevistados aclararon que a nivel institucional hay diferentes programas para incentivar.

**15. ¿Cómo se establecen las líneas de mando en el departamento de Educación Adventista?**

De acuerdo a la nueva administración se han establecido una cadena de mando de acuerdo a organigrama, quien es la máxima autoridad el presidente de asociación, luego la tesorera y secretaria, y los pastores de cada distrito.

**16. ¿Se cumplen las líneas de mando adecuadamente en el departamento de educación adventista en la Paracentral?**

De acuerdo a las jefaturas entrevistadas se realiza de manera establecida, sin embargo, en la observación se rompe la comunicación por la falta de capacitación en el perfil de las personas asignada (departamental de educación adventista).

# Anexo 6

## Resultado de Observación

Se llevó a cabo durante reuniones a las que se asistió y a las instalaciones tanto de las oficinas centrales como de los colegios en la zona paracentral; la observación se realizó de acuerdo a las áreas siguientes:

**Supervisión:** “Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo”<sup>52</sup>. Este aspecto se determina que es fundamental para establecer armoniosamente ante los objetivos estratégicos institucionales y operacionales en el departamento de educación en la zona paracentral, al establecer supervisión en el avance de las metas y objetivos estratégicos se podrán realizar correcciones necesarias cuando se encuentren desviaciones al cumplimiento, lo cual será enfocado en la mejora del desempeño al ejecutar las funciones asignadas en los colegios adventistas en la Zona Paracentral.

**Comunicación:** “Al evaluar la empresa emite y dirige un mensaje a sus empleados, da lineamientos claros sobre qué espera de ellos, de su desempeño y de sus obligaciones”<sup>53</sup>. Se percibe un ambiente de trabajo de colaboración por parte de algunos y resistencia en otros (la resistencia se observa en las personas con desconocimiento del tema y que son empíricos basados más en el conocimiento espiritual que lo profesional), la ejecución de comunicación se ve tergiversada en intereses personales y desconocimiento profesional del tema sin embargo la colaboración es enmarcada cuando las indicaciones provienen directamente de la administración, este punto deja verificar el grado de polarización en la línea de mando, por esto se puede deducir que se mantiene una comunicación fluida; siempre y cuando interviene la Administración.

**Proceso Administrativo:** Durante las visitas que se realizaron (es importante mencionar que una de las partes investigativa es parte del equipo de junta administrativa de los Adventistas en la Zona Paracentral, por lo que se obtiene la información de primera mano), se percibe descuido de parte del Departamental en el proceso administrativo enfocado en la búsqueda de mejoras ya que este tiene trabajo de medio tiempo en institución gubernamental (escuela), por lo que es carente tanto profesionalmente como de tiempo en el que sus funciones no las desarrolla de manera enfocada y profesional, la falta de

---

<sup>52</sup> <https://eumed.net>supervisión y control interno

<sup>53</sup> [http://www.koiwerrhh.com.ar/evaluacion\\_desempeño.html](http://www.koiwerrhh.com.ar/evaluacion_desempeño.html)

información es notoria al momento de aplicar los procesos y procedimientos a tal grado que se aprecia resistencia y falta de interés en la búsqueda de una solución ante la debilidad.

**Infraestructura:** De acuerdo a las visitas realizadas se observó que se tiene excelentes instalaciones tanto administrativamente como en los Colegios, se observó que se están realizando mejoras en todos los colegios (amplitud, pintura, muebles y equipos, ventilación e iluminación). Las instalaciones poseen diferentes áreas que contribuyen al buen desarrollo y desempeño de las funciones de los empleados<sup>54</sup>, además se puede apreciar áreas de comida, juego para los alumnos, servicios sanitarios (se observó que se encuentran en proceso de mejora a la infraestructura de los servicios sanitarios de todos los colegios en la Zona Paracentral), cada uno cuenta con su espacio y ubicación adecuado que no afectan las actividades diarias. De la misma manera se observó que las instalaciones eléctricas son adecuadas y no se perciben riesgos de accidentes.

---

<sup>54</sup> También llamados Obreros, ya que ejercen en el ámbito de la educación espiritual y profesional

# Anexo 7

Nombramiento de auditoría  
de Secretaría de Iglesias de la  
APS, zona Paracentral  
2020-2024

Iglesia Adventista  
Del Séptimo Día  
ASOCIACIÓN PARACENTRAL  
SALVADOREÑA

CARRETERA PANAMERICANA  
KILOMETRO 34 1/2,  
COJUTEPEQUE, COJUTATLÁN,  
EL SALVADOR, C.A.  
TELÉFONO: (503) 7398-0295

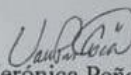


## NOTIFICACIÓN DE ACUERDO

Junta Directiva

**FECHA:** 02 de febrero de 2022  
**PARA:** Ruth de Pérez  
**ASUNTO:** MIEMBRO COMISIÓN AUDITORÍA SECRETARÍA  
IGLESIAS APS 2022  
**FECHA DEL VOTO:** 27 de enero de 2022  
**NÚMERO DEL VOTO:** 013-2022

**VOTADO:** Nombrar a la hermana Ruth Elizabeth Rodríguez de Pérez, miembro de la Iglesia de Cojutepeque 1, Distrito de Cojutepeque 1, para que forme parte de la Comisión de Auditoría de Secretaría de Iglesias de la APS, para el año 2022.

  
Lic. Verónica Peña Coca  
Secretaria Ejecutiva



cb.

# Anexo 8

Imágenes de los Colegios  
Adventistas en la Zona  
Paracentral de El Salvador.



### 1. Colegio Adventista de Cojutepeque

Dirección: Calle La Laguna, Cojutepeque, El Salvador



### 2. Colegio Adventista El Carmen

Dirección: Km. 25, Cantón El Carmen, Cuscatlán.



### 3. Colegio Adventista de Santa Cruz Michapa

Dirección: Barrio el Centro Santa Cruz Michapa, Cuscatlán, El Salvador



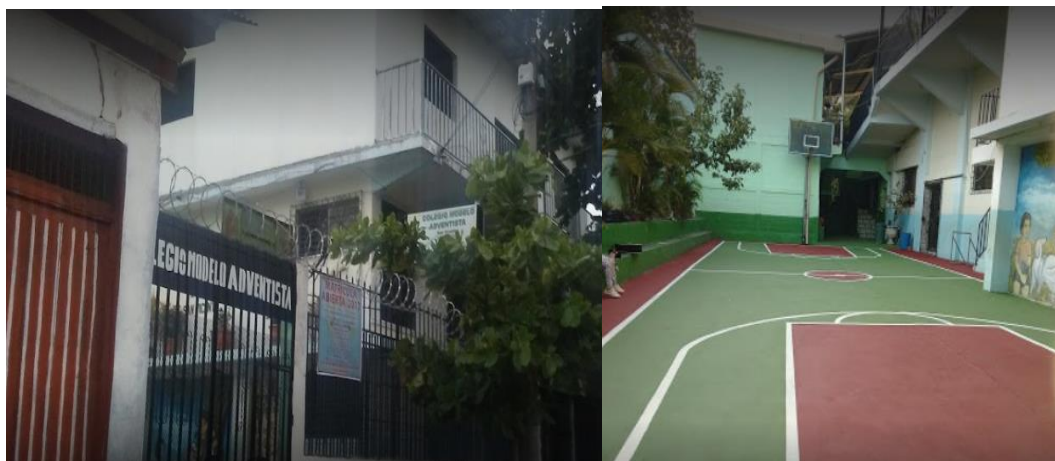
#### 4. Colegio Adventista de Sensuntepeque

Dirección: 3 av. Norte, Calle Dr. Jesús Velasco



#### 5. Colegio Adventista de San Vicente

Dirección: 7 ma. Av. Sur San Vicente



# Anexo 9

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ASOCIACIÓN PARACENTRAL DE EL SALVADOR.

## ÍNDICE

1.OBJETIVO:	152
2.ÁMBITO DE APLICACIÓN:	152
3.DEFINICIONES	152
4.RESPONSABILIDADES:	152
5.BASE LEGAL	153
6.DESARROLLO DE LOS APARTADOS DEL MANUAL	153
7.CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES	153
7.1 Estructura Organizativa .....	162
CAPÍTULO 2.    Descripción Básica de los Puestos de Trabajo	162

## **OBJETIVO.**

Establecer y oficializar la estructura organizativa, delegación de autoridad y delimitación de funciones del Departamento de Educación de la Asociación de los Adventistas del Séptimo Día, al delimitar las funciones de las unidades organizativas internas de este departamento, este manual complementado con el de descripción de puestos cumple con el principio administrativo relativo a la necesidad de que todo laico o empleado debe conocer y comprender el rol que desempeña y sus responsabilidades dentro de la Asociación y en específico en el Departamento de educación Adventista.

## **ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

Este manual será utilizado en las diferentes colegios y sus directivas que integran el Departamento de Educación en la Asociación Paracentral.

## **DEFINICIONES.**

**Colporteur:** Persona que distribuye libros vende o distribuye libros, específicamente Biblias y otra literatura religiosa, visitando casa por casa. La palabra deriva del francés (comporteur, llevar, vender como buhonero) y tiene su origen en la forma en que el vendedor o distribuidor de Biblias llevaba colgada del cuello su preciosa carga.<sup>55</sup>

**Laico:** El status no ministerial, no profesional o no especializado en cualquier iglesia. El término es utilizado cuando es asignado a una persona no ordenada como ministro (pastor) un cargo de relevancia dentro de la organización. Persona que trabaja en la administración o educación adventista, ofreciendo el 100% de sus talentos por una retribución significativa, enfocada en el servicio a Dios y a la humanidad.

**UNADECA:** Universidad Adventista de Centro América, ubicada en 712, Provincia de Alajuela, Costa Rica,

**ECAS:** Escuela de Capacitación Adventista Salvadoreña, lugar donde se ofrece el servicio de internado a los estudiantes, ubicado en KM. 43 ½, carretera a Tacachico, San Juan Opico, en el que se les ofrece desde primaria a bachillerato, actualmente en construcción la Universidad Adventista Salvadoreña en el mismo lugar.

## **RESPONSABILIDADES.**

La junta Directiva, Junta Administrativa de la Asociación de los Adventistas del Séptimo día en la Zona Paracentral y la Junta Directiva de cada institución escolar, son los responsables de hacer cumplir lo establecido en este manual.

---

<sup>55</sup> Diccionario bíblico <https://www.bibliatodo.com/Diccionario-biblico/colporteur>

**Es responsabilidad de todos los directores que integran la Red de Educación en la Zona APS:**

- Dar a conocer a los laicos y empleados de los colegios adventistas en la APS el contenido de este manual.
- Revisar y actualizar periódicamente su contenido.
- Proponer modificaciones a este manual.
- Comunicar los cambios en la estructura organizativa a la Unidad de auditoría (calidad).
- Distribuir al personal a su cargo los perfiles de puesto atendiendo lo establecido en Control de Información Documentada del Sistema de Gestión de la Calidad.

**BASE LEGAL.**

- Constitución de la República
- Ley de la carrera docente
- Código de trabajo
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones
- Ley General de Educación
- Manual de Iglesia junio 2022
- Documentos Control Interno

**DESARROLLO DE LOS APARTADOS DEL MANUAL.**

**CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES.**

**1.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LOS ADVENTISTAS DE LA APS.**

**1.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer con eficacia y eficiencia el marco de actuación, delegación de autoridad y la delimitación de funciones de las unidades organizativas que integran la Asociación Paracentral de la APS, planificando, dirigiendo y controlando la ejecución de las actividades normativas legales y técnicas la educación adventista en el cumplimiento de las normativas internas institucionales de su competencia.

**1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Desarrollar e implementar herramientas de gestión y control de Gestión Administrativa para la generación de información que en complemento del cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización.
2. Generar información oportuna, confiable y de calidad para la toma de decisiones a nivel Institucional basada en la información.
3. Revisar y actualizar los documentos, normas y procedimientos técnicos establecidos para el departamento de Educación Adventista en la APS.
4. Implementar mejoras continuas en el Sistema Educación Adventista en la APS.
5. Participar en el desarrollo de la estrategia nacional de la UNION salvadoreña en el desarrollo local, dotando a los distintos directivos de educación adventistas de herramientas de control para el registro de las operaciones eclesiásticas y operativas.
6. Desarrollar programas de capacitación y actualización técnica de control interno.
7. Optimizar, administrar e implementar mejoras continuas en las aplicaciones de capacitación para la mejora continua del Recurso Humano de la APS.
8. Cumplir lo establecido en el Sistema organizacional a efecto de brindar servicios internos y externos que cumplan con las expectativas de los clientes.

### **1.1.3 FUNCIONES**

1. Proponer al presidente de la APS, para su aprobación, los principios y normas generales que regirán al Departamento de Educación de la APS.
2. Establecer las normas específicas, y procedimientos técnicos que definan el marco doctrinario del Departamento de Educación y las modificaciones que fueren necesarias.
3. Aprobar los planes de los distintos departamentales enfocados en el aporte a los objetivos institucionales.
4. Aprobar las distintas juntas directivas de cada colegio.

## **1.2 FUNCIONES DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS QUE CONFORMAN LA ASOCIACIÓN DE LOS ADVENTISTAS DE LA APS.**

### **1.2.1 UNIDAD DE RRHH DE ADMINISTRACION DE LOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA APS.**



**OBJETIVO:**

Asesorar, analizar, innovar las actividades inherentes al desarrollo del que hacer del Recurso Humano, relacionados con la educación adventista, las distintas juntas escolares, así mismo fortalecer con eficacia y eficiencia el marco de actuación y la delimitación de funciones de las unidades organizativas que integran la red de Educación Adventista controlando la ejecución de las actividades normativas legales y técnicas de los educación Adventista en el cumplimiento de las normativa interna institucional de su competencia.

**FUNCIONES:**

1. Administrar la gestión de Recursos Humanos, orientado a crear, implantar y ejecutar políticas y normas correspondientes, de acuerdo con las disposiciones de la creación de esta unidad, gestionando los procesos de capacitación, registro y control de acciones de personal, servicios de bienestar laboral, Evaluación del desempeño laboral, clima organizacional.
2. Dictar normas, políticas y procedimientos relacionados con la Administración de Recursos Humanos, que contribuya a la gestión y desarrollo del personal que integran la Educación Adventista en la APS.
3. Administrar los procesos de evaluación del desempeño del personal de los distintos colegios adventistas, conforme a los procedimientos y métodos establecidos.
4. Elaborar informe de resultados de la evaluación del desempeño del personal para ser presentado al Presidente de la APS para su firma y posterior presentación ante la junta directiva de la APS.
5. Informar a cada director el resultado en la búsqueda de la capacitación de las áreas en las que se requiera.
6. Administrar el Manual de puestos de Trabajo.
7. Dar a conocer a todo el personal los perfiles de puestos individuales.
8. Apoyar la Administración General de la APS en relación al quehacer del personal en la APS.

**1.2.2 AUDITOR ADMINISTRATIVO DE LOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA APS.**



**OBJETIVO:**

Regular el quehacer profesional y asesorar a la administración general y a los integrantes de la educación adventista sobre el control interno, suministrándoles de criterios técnicos y administrativos, evaluaciones, recomendaciones y los comentarios pertinentes, referente a las actividades de los Colegios Adventistas en la APS.

**FUNCIONES:**

1. Examinar sistemáticamente la gestión administrativa del departamental en los diferentes colegios adventistas que conforman la Asociación de los Adventistas de la APS, emitiendo una opinión técnica e independiente sobre la eficiencia eficacia y economía en el desarrollo de las principales operaciones administrativas del Departamental, directores y docentes.
2. Examinar y constatar que los objetivos, normas y procedimientos de la Administración General estén de conformidad y en apoyo a los objetivos estratégicos institucionales de Unión Salvadoreña Adventista, de tal manera que el aporte de los objetivos estratégicos del departamental de educación adventista esté acorde a lo establecido.
3. Verificar, en los seis colegios adventistas de la APS, el uso adecuado de los recursos asignados y la efectividad de los controles para salvaguardar los activos y el patrimonio.
4. Fortalecer y mejorar sistemáticamente los métodos de evaluación del desempeño para el rendimiento laboral del personal en la entrega de los servicios prestados con calidad y calidez.
5. Fortalecer y en la creación, mejora e implementación del proceso de establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad, establecimiento y gestión del sistema de seguridad de la información.
6. Identificar, evaluar y gestionar los riesgos de la educación adventista de tal forma que se desplacen a un nivel de mínimo impacto.
7. Implementar la autoevaluación del Control Interno.

### **1.2.3 DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA APS.**

#### **OBJETIVO:**

Establecer objetivos estratégicos que abonen a las estrategias institucionales de la administración general de la APS, de tal manera que los servicios que se ofrezcan en los colegios adventistas sean de calidad profesional, ética y moral de acuerdo con lo establecido en los documentos de gestión de la calidad.

#### **FUNCIONES:**

1. Plantear objetivos estratégicos enfocados en optimizar el departamento de educación adventista en la APS.
2. Coordinar las actividades estratégicas para el desarrollo de las operaciones enfocados a prestar un servicio plenamente identificado con los principios y valores cristianos y profesionales.
3. Apoyar a la Administración general en el seguimiento estratégico de los objetivos planteados para la educación adventista en la institución a nivel de Unión.

### **1.2.4 JUNTA DIRECTIVA DE COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA APS.**

**SECCION 1:** La administración de los Colegios Adventistas estará bajo el control de una junta Directiva, nombrada por la Junta Directiva de la Asociación Paracentral y estará conformada por nueve a once miembros, inclusive el presidente de campo local, el tesorero(a) del campo local, los directores de colegios, el pastor de cada distrito constituyentes, un coordinador académico, tesoreros de cada institucional departamental de Educación del campo local, representantes de padres de familia(el cual tiene vos pero no voto). Solamente Adventistas del Séptimo día en regla podrán ser nombrados como miembros de la Junta Directiva.

**SECCION 2:** El presidente de la Asociación en la Zona Paracentral será el presidente de la Junta Directiva.

**SECCIÓN 3:** Un director de colegio será el secretario de la Junta Directiva, previamente nombrado por la junta administrativa de la APS.

**FUNCIONES:**

1. Bosquejar y controlar el reglamento de colegios adventistas, inclusive los principios generales de dirección y el curso de estudios.
2. Nombrar a los integrantes de las juntas individuales de los colegios adventistas en la APS.
3. Aprobar y supervisar todas las operaciones financieras de cada institución. (esto incluye fijar el costo de la enseñanza y otras cuotas, y el manejo del presupuesto operativo anual).
4. Revisar el informe del auditor sobre la revisión anual de las finanzas de cada colegio.
5. Aprobar y revisar el inventario de todos los activos de los colegios, previo informe del auditor.
6. Requerir del tesorero de cada institución educativa adventistas un estado financiera trimestral copia de la cual será enviada a cada miembro de la Junta Directiva y al presidente de la APS.
7. Solicitar un informe trimestral al departamental de la APS, sobre el avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
8. Evaluar el seguimiento del plan de acciones correctivas como resultado de la ejecución del método de evaluación del desempeño realizado.
9. Presentar informe general de estado financiero ante la junta directiva general de la APS.

**1.2.2 JUNTAS DIRECTIVAS INDIVIDUALES DE COLEGIOS ADVENTISTAS EN LA APS.****OBJETIVO:**

Supervisar el quehacer de los colegios adventistas con la finalidad de presentar información confiable y verídica ante la junta general de los colegios adventistas de la APS.

**FUNCIONES:**

1. Trabajar junto al departamental en el que hacer administrativo y operativo de cada uno de los colegios en la APS.
2. Presentar informe del avance del cumplimiento de los objetivos y el plan operativo anual.

3. Velar por la curricular educativa en la búsqueda de ofrecer un servicio profesional de calidad.
4. Deberes de los oficiales de las juntas individuales de cada colegio.
  - a. Convocar a las reuniones de la junta.
  - b. Presidir todas las reuniones de la junta.
  - c. Presidir la Junta Directiva.
  - d. Ser miembro de oficio de todas las comisiones de la junta.
  - e. Desempeñar los deberes que naturalmente son responsabilidades del presidente de la junta.
5. Deberes del secretario de la junta de cada colegio serán:
  - a. Mantener un registro completo de las actas de las reuniones de la Junta directores y de la Junta General de colegios adventistas enviando de inmediato a cada miembro las actas de dichas reuniones.
  - b. Ser el/la directora(a) de colegio.
  - c. Desempeñar los deberes que normalmente le requiere el comité de directores o la Junta Ejecutiva.

### **1.2.3 PASTORES DISTRITALES ASIGNADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS.**

#### **OBJETIVO:**

Liderar las propuestas, las acciones, la evaluación y la retroalimentación de los programas y desarrollo espiritual que sean respuestas a las necesidades de la comunidad educativa adventista, brindando atención personalizada.

#### **FUNCIONES:**

1. Ser organizado en todos los asuntos de la institución y especialmente en lo relacionado a sus funciones específicas.
2. Promover el desarrollo espiritual integral y hacer de la búsqueda de Dios, una labor prioritaria en lo colectivo y en lo individual.
3. Diseñar y desarrollar programas que den satisfacción a las necesidades espirituales de la comunidad educativa y de sus miembros en particular.
4. Realizar procesos de consejería a directivos, empleados, estudiantes, padres de familia y demás miembros que tengan relación con la comunidad educativa.
5. Presidir y actuar como jefe de área de Religión y Ética y Valores.

6. Velar porque los principios y valores cristianos, propios de la filosofía de la educación ASD, sean respetados y desarrollados en las actividades escolares.
7. Liderar las actividades propias de su campo como son: (a) cultos, (b) retiros espirituales, (c) semanas de oración, (d) grupos de oración, (e) programas de consolidación, (f) programas de testificación y (g) programas de la Institución a las iglesias.
8. Realizar otras actividades inherentes al puesto.

#### **1.2.4 DIRECTORES DE CADA COLEGIO ADVENTISTA EN LA APS.**

##### **OBJETIVO:**

Dirigir, coordina y controla las actividades de todas las dependencias de la Institución. Es el vocero autorizado ante las instancias denominacionales, legales y estatales. Es nombrado por la Junta Directiva del Colegio. Representar el colegio en el que ha sido nombrado, en el que será la máxima autoridad

##### **FUNCIONES:**

1. Velar por el adecuado desarrollo de la filosofía educativa adventista y por los más altos niveles de calidad, competitividad, eficiencia y eficacia.
2. Liderar el Colegio con el propósito de cumplir la misión y la visión, en armonía con los principios y las regulaciones tanto denominaciones y legales.
3. Cumplir y hacer cumplir las normas institucionales, denominacionales y estatales.
4. Ejercer liderazgo espiritual, académico, administrativo y financiero
5. Defender a la Institución y velar por su continuo desarrollo.
6. Preocuparse porque el personal de empleados, de alumnos y de padres, disfruten del mejor clima organizacional, promoviendo la participación de todos y buscando el compromiso de toda la comunidad educativa.
7. Celebrar los contratos y compromisos autorizados por la Junta Directiva.
8. Dirigir, orientar y supervisar los procesos de planeación, de organización y de evaluación institucional.
9. Proponer a la Junta Directiva, en consenso con su equipo administrativo (Coordinado (a) Académico (a) y Tesorero (a)), el PEI, el Plan Estratégico, Plan Institucional General, la nómina y el presupuesto.

10. Ser el secretario de la Junta Directiva.
11. Tener un criterio profesional al analizar y conceder los permisos solicitados por todo el personal, según los criterios contemplados en el Código Sustantivo del Trabajo y el Reglamento Interno de la Institución.

### **1.2.5 DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS EN LA APS.**

**SECCION 1:** El nombramiento de los docentes es competencia directa de la Junta Directiva del Colegio. Las Juntas Administrativas de la Institución y de la Asociación de los Llanos Orientales realizan el protocolo de selección de los candidatos y proponen a la Junta Directiva las personas más oprimida por cumplimiento de requisitos al cargo, para su análisis y nombramiento.

#### **FUNCIONES:**

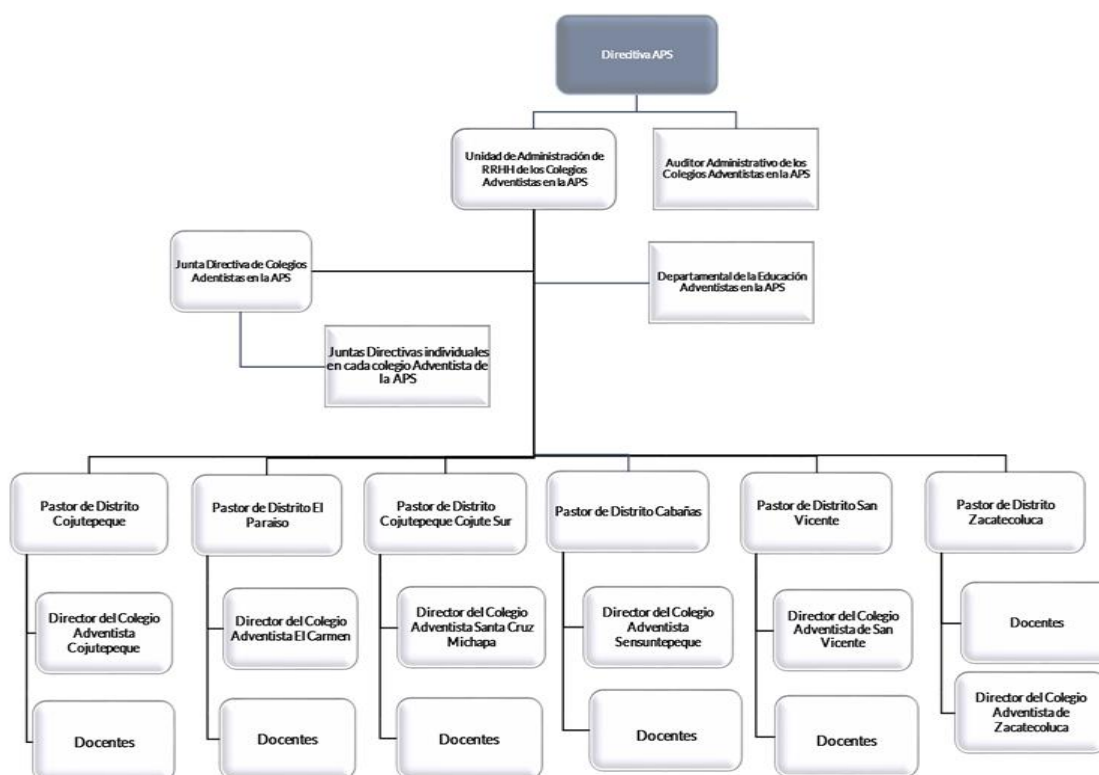
1. Ser puntual en el culto matutino con los docentes y en todas reuniones de la institución.
2. Cumplir de manera completa con su jornada laboral.
3. Asistir puntualmente al colegio durante toda la jornada de trabajo, cumplir el horario estipulado y permanecer en la Institución durante la jornada laboral.
4. Seguir los protocolos estipulados para retirarse de la Institución o para solicitar permiso en caso necesario ante el coordinador académico con mínimo cinco (5) días antes de la fecha solicitada, concertar el reemplazo y dejar las clases preparadas. En caso de incapacidad comunicarlo a tiempo al jefe y presentar la incapacidad el día que se reintegre.
5. En el caso de las damas deben ser modestas y sensatas en el uso de su maquillaje y peinados; los excesos serán causa de un llamado de atención por parte de los administradores de la institución.
6. Llevar a cada uno de sus estudiantes a un alto nivel de desempeños académicos, mediante un aprendizaje activo, creativo, constructivo, investigativo, responsable y práctico.
7. Propiciar un ambiente escolar y de aula positivo, alegre, de respeto, trabajo en equipo, apoyo mutuo, solidaridad, orden, aseo y de aprendizaje permanente.

8. Realizar seguimiento permanente de los procesos de desempeño de cada uno de sus Estudiantes. Trabajar en equipo con los padres de familia en el mejoramiento y fortalecimiento académico y formativo de los estudiantes. Lograr la meta que todos los estudiantes aprendan, mediante el apoyo, seguimiento y exigencia personal.
9. Participar en las actividades extraescolares: Visitas a las iglesias, reuniones, talleres, u otros que programe el Colegio mostrando, siempre un espíritu colaborativo y de respeto.

## Estructura Organizativa

### Departamento de Educación Adventista APS

#### Estructura Organizativa



## CAPÍTULO 2. Descripción Básica de los Puestos de Trabajo

### ➤ Junta Directiva de la Asociación Paracentral

Presidente de la APS

Tesorera y secretaria de la APS

➤ **Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Educación Adventista en la APS**

Jefe de Unidad de RRHH


Auxiliar de RRHH

- **Auditor administrativo de los colegios adventistas de la APS**
- **Junta Directiva de los Colegios Adventistas de la APS**
- **Juntas Directivas individuales de los Colegios Adventistas de la APS**
- **Pastores constituyentes**
- **Director de colegio**
- **Docentes**




# Anexo 10

Manual de Puestos de la  
Administración de Colegios  
Adventistas de la Zona  
Paracentral de El Salvador.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		
AREA: RECURSOS HUMANOS	REFERENCIA:		HOJA:
SISTEMA: INTEGRAL DE MANUALES	VIGENCIA		
PROCEDIMIENTO: DESCRIPCION DE PUESTOS	DIA 00	MES 00	
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Administrador Departamental  <b>SE REPORTA A:</b> Nadie</p> <p><b>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</b> Departamental, gerente departamental.</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> a auditor administrativo, coordinador de recurso humano, asistente de coordinador de recurso humano</p>			
<b>2. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<p><b>GRADO ACADEMICO:</b> Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carrera afín al cargo, de preferencia con estudios de postgrado o cursos especializados en Administración de Recursos Humanos o experiencia mínima de</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> En sistemas de información de recursos humanos, técnicas de investigación, estudios especializados en la iglesia adventistas, su enseñanza y valores</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y con capacidad de exponer.</p> <p><b>APTITUDES:</b> Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral,</p>			


<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>
Cargo administrativo responsable de dotar a la administracion de colegios adventistas APS, de estrategias , programas y mecanismos para dirigir, administrar y coordinar los colegios de la zona paracentral de El Salvador-
<b>4. DESCRPCION ESPECIFICAS.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. coordina y da seguimiento a la elaboracion de prespuestos de los programas de los colegios adventistas.</li> <li>2.monitorea y da seguimiento al sistema de educacion utilizado en los colegios adventistas.</li> <li>3.coordina el proceso de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas dentro de los colegios adventistas en cargos administrativos o perativos.</li> <li>4.coordina la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, presupuesto y programación anual</li> <li>5.formula políticas, estrategias y normas de funcionamiento de procesos especializados de recursos Humanos</li> <li>6. participa en estudios Institucionales proporcionando información y opiniones requeridas.</li> <li>7.Coordina el diagnostico institucional del clima organizacional y formula la base metodológica para la implementación de mejoras de ambiente para el clima organizacional.</li> </ol>
<b>5. ESPECIFICACIONES.</b>
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b> De las decisiones tomadas, de los resultados de la administracion de los colegios adventistas y uso de información confidencial.</p> <p><b>AMBIENTE:</b>De oficina, condiciones ambientales dentro de los límites</p>

<b>6. RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
Auditor administrativo	Presupuestos y gastos
Coordinador de recursos humanos	Control interno, coordinacion de actividades y programas
Asiste de coordinador	Reportes de avances organizacionales.
<b>RELACIONES EXTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
Iglesia adventista	Programas de valores adventistas
Iglesia adventista internacional	de mecanismos de educacion moral
Ministerio de educacion	Programas de educacion

		<b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		
AREA: RECURSOS HUMANOS	REFERENCIA:			HOJA:
SISTEMA: INTEGRAL DE MANUALES	VIGENCIA			
PROCEDIMIENTO: DESCRIPCION DE PUESTOS	DIA 00	MES 00	HORA 00	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente de coordinador de recursos humanos</p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Administrador departamental, coordinador de recurso humanos</p> <p><b>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</b> Auxiliar de coordinador de recursos humanos.</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Nadie</p>				
<b>2. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<p><b>GRADO ACADEMICO:</b> Minimo graduado de bachiller general o graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> En sistemas de computacion basica(word, excel, entre otros), diplomados en recurso humano, talleres en seleccion de personal.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Ninguna</p> <p><b>APTITUDES:</b> Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral</p>				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<p>Ejecutar labores de apoyo al coordinador de recursos humanos, tales como: Revisar, procesar, tramitar información, llevar controles relacionados, y otros procesos de al departamento de recursos humanos, siguiendo instrucciones y procedimientos claramente establecidos, en el manejo de documentación.</p>				

<b>4. DESCRPCION ESPECIFICAS.</b>
1. Atiende consultas del administrador departamental y del coordinador de recursos humanos. 2. Elabora diferentes informes relacionados a los recursos humanos de los colegios adventistas . 3. Lleva controles internos del departamento de recursos humanos, como control de correspondencia, archivos entre otros. 4. Elabora diferentes acciones de personal. 5. Brinda informacion u orientacion solicitada por su coordinador de recursos humanos. 6. Asiste reuniones que coordine el jefe inmediato. 7. Colabora en otras actividades que el coordinador en jefe le convoque o solicite. 8. Asiste al coordinador de recursos humanos en el seguimiento de las elaboraciones de proyectos, estudios y análisis específicos correspondientes al administrador departamental 9. Supervisa la aplicación de políticas, normas y controles a fin de garantizar el logro de los objetivos pre-establecidos por el departamento de recursos humanos.
<b>5. ESPECIFICACIONES.</b>
<b>RESPONSABILIDADES:</b> Por información confidencial, relación con el administrador departamental y el coordinador de recursos humanos, mantener registros y controles actualizados, algunas veces aplica al manejo de valores. Custodia y buen uso del equipo asignado. <b>AMBIENTE:</b> Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.

<b>6. RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
Administrador departamental	Atencion de informacion solicitada, asi como transmision de indicacion del por parte del coordinador de recursos humanos
Auditor administrativo	Intercambio de informacion solcitada
Coordinadore de recursos humanos	Recibir liniamientos de trabajo.
<b>RELACIONES EXTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
Personas solicitantes de puestos de trabajo en oferta	Guiar y dar informacion general para que la persona solicitante pueda realizar su evaluacion de conocimiento

		<b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		
AREA: RECURSOS HUMANOS	REFERENCIA:			HOJA:
SISTEMA: INTEGRAL DE MANUALES	VIGENCIA			
PROCEDIMIENTO: DESCRIPCION DE PUESTOS	DIA 00	MES 00	HORA 00	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auditor administrativo de los colegios adventistas de la zona para central de El Salvador.</p> <p><b>SE REPORTA A:</b> administrador departamental.</p> <p><b>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</b> Auditor departamental</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> administrador de departamental</p>				
<b>2. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<p><b>GRADO ACADEMICO:</b> Graduado en licenciatura en contaduria publica , administracion de empresas o finanzas</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> En sistemas contables avanzados. talleres y diplomados de auditoria</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> manejo de la presion, agilidad en digitacion,</p> <p><b>APTITUDES:</b> Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral</p>				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<p>Ejecutar labores registro e informes de ingreso y egresos de dinero de la administracion departamental, asi como tambien dar consejos de gastos que se puedan o no realizar al igual que hacer los presupuestos de los programas y actividades de la administracion.</p>				

<b>4. DESCRPCION ESPECIFICAS.</b>	
<p>1. Elabora los presupuestos que se utilizan en los programas a realizar por parte de la administracion,</p> <p>2. Asesoria de los desembolsos financieros que la administracion realiza.</p> <p>3. Lleva controles internos de los ingresos y egresos que la administracion persive.</p> <p>4. Elabora diferentes documentos contables necesarios</p> <p>5. Brinda informacion u orientacion solicitada por el administrador departamental respecto a los ingresos y egresos.</p> <p>6. Coordinan reuniones para dar a conocer los estados actuales de la administracion de colegios APS.</p> <p>7. Encargada de manejar la caja chica de la administracion asi como las cuentas bancarias.</p>	
<b>5. ESPECIFICACIONES.</b>	
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b> Por manejo de documentos de contabilidad confidenciales, manejo de dinero, fidelidad, claridad, transparencia en las auditorias realizadas a la administracion de colegios adventistas APS</p> <p><b>AMBIENTE:</b> De oficina, condiciones ambientales dentro de los limites deseables de aceptación.</p>	
<b>6. RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
Administrador departamental	Dar reportes, y comentar acerca de los presupuestos a realizar, ademas de dar informacion acerca de la contabilidad de la administracion, escuchar sugerencias a posteriores programas
coordinador de recursos humanos	reportes de la auditorias realizadas, e informacion general del desempeño contable de la administracion de colegios adventistas APS
<b>RELACIONES EXTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
No se posee	



	<b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		
AREA: RECURSOS HUMANOS	REFERENCIA:		HOJA:
SISTEMA: INTEGRAL DE MANUALES	VIGENCIA		
PROCEDIMIENTO: DESCRIPCION DE PUESTOS	DIA 00	MES 00	
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de recursos humanos</p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Adiministrador Departamental.</p> <p><b>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</b> gerente de recursos humanos, administrador de recursos humanos</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Asistente de recursos humanos, administracion de colegios</p>			
<b>2. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<p><b>GRADO ACADEMICO:</b> Graduado en Licenciatura de administracion de empresas, trabajo social, entre otras</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Valores y educacion de la iglesia adventistas, conocimientos en toma de decisiones, especializacion en reclutamiento de personal, diplomados en recursos humanos</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y con capacidad de decision.</p> <p><b>APTITUDES:</b> Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, dinámico, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral</p>			
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>			
Ejecutar labor de toma de decisiones con opinion del administrador departamental, asi como, planear programas de mejoramiento en la educacion de los colegios, admeas de mejorar el ambiente laboral y velar por el desarrollo individual de los integrantes de los colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador.			

**4. DESCRPCION ESPECIFICAS.**

1. Aprobacion proyectos o programas
2. Toma de decisiones en favor de los colegios adventistas de la zona paracentral de El Salvador.
3. Crear programas y proyectos basados en los valores adventistas para los alumnos.
4. Formar parte de las reuniones de la administracion.
5. Promover programas de educacion entre los alumnos y padres de la iglesia adventista
6. Brindar informacion a los padres de familia de los proyectos a realizar dentro de los colegios adventistas.
7. Opinio en los presupuestos generales y especificos de los programas que la administracion realizara.

**5. ESPECIFICACIONES.**

**RESPONSABILIDADES:** De las decisiones tomadas, resultados obtenidos ademas del uso de informacion confidencial del cual poseen

**AMBIENTE:** Condiciones ambientales dentro de los limites deseables de aceptaci3n.

<b>6. RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
Administrador departamental	Autorizar programa, proyectos y otras decisiones de importancia
Asistente de coordinador	Delegar funciones de intermedia a baja responsabilidad que incluyan un derollo profesional hacia el.
Auditor administrativo	Intercambio de informacion solicitada.
<b>RELACIONES EXTERNAS:</b>	
<b>CON</b>	<b>PARA</b>
Entidades gubernamentales y de desarrollo de personal	Coordinar programas de desarrollo educacional y de apoyo a la niñez